دكتور
كمال حمدي أبو الخير
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية
ورئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية

مشكلات التطبيق التعاوني

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العين- القاهرة

٢٠٠٦

المحتويات

كلمة الباحث

يرصد مجتمعنا المصري في هذه المرحلة الحاسمة من تاريخ حياتنا التي نبذل فيها الجهود نحو العبور إلى مستقبل أفضل ، نرصد جميعاً حركة التنمية التي نعيشها ، ونتابع بإهتمام مسيرة العمل التنموي على مختلف المسارات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، والجدير بالذكر في هذه المرحلة أن علماء مصر يتابعون ثمار التنمية المستهدفة بضمير علمي دون مبالغة في عرض الإيجابيات أو تجاهل للتحديات ، ونحن جميعاً نعرف أن مسيرة الإصلاح في مصر بدأت في ظروف بالغة الصعوبة ، مليئة بالتحديات الداخلية والخارجية ، وكانت المؤشرات الإقتصادية متدنية ، وبنيتها الأساسية متهالكة .. وبدأت مصر تُطبق الأسلوب العلمي في حل المشكلات .. وتمّ تحديد الأهداف ، وترتيب الأولويات ، بعد رصد الإمكانات المتاحة ، ورصد المشكلات والتحديات ، وتحديد الهدف من أجل إعادة أهداف بناء المجتمع المصري بالأسلوب العلمي الديمقراطي من أجل تحقيق الإصلاح الشامل على كافة المسارات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، واتخذت مصر التخطيط كوسيلة وأداة لتحقيق التنمية الشاملة ، والمتصلة والمستدامة من خلال خطط خمسية ، تحرص على جدية تنفيذها في دوراتها المتتابعة والمتواصلة تحسيناً لصورة مصر ، وأن تصبح غداً بإذن الله أكثر إشراقاً.

وقد أخذت مصر في إعتبارها في مسيرتها أن تحاول قدر إمكانياتها أن تكون لها رؤيتها العادلة في توزيع الموارد على الأقاليم والمحافظات لتحقيق التنمية الشاملة المتوازنة ، عن طريق تحديد المحاور الأساسية للعمران ، وتحديد مسارات وإتجاهات التنمية بالمناطق الواعدة في أعماق الصحراء المصرية بهدف

الوصول إلى أقصى إنجاز تنموي ممكن ، وتحويل المناطق الطاردة للسكان في جنوب الوادي والريف إلى مناطق جاذبة ، وخلق مناطق عمرانية جديدة جاذبة للسكان ، عن طريق تنفيذ سلسلة من المشروعات القومية العملاقة ، ونتيجة لذلك تزايدت المناطق المأهولة من ٤% من مساحة البلاد ، إلى ما يقرب من حوالي ٣ر٥% ، هذا بالإضافة إلى الجهود التي تُبذل من أجل تحقيق التنمية البشرية للوصول إلى المشاركة المجتمعية المتكاملة بين الرجل والمرأة ، وسد الفجوة في النوع على كافة مستويات مؤشرات التنمية ، وتفعيل دور المرأة في المجتمع ، ومازالت مصر تبذل الجهود من أجل تطوير التعليم من قاعدة البناء التعليمي حتى قمته ، محاولة للوصول به إلى مواكبة عصر ثورة الإتصالات والمعلومات التي تقوم أساساً على مناهج جديدة تُساير روح العصر وتنأى به عن الأسلوب التقليدي القائم على النمطية !!؟. أسلوب الصَّم !!.. وعدم إعمال العقل !!.. الأمر الذي أدى بالأبناء إلى اللجوء إلى الملخصات التي يصوغها جاهلون ويبيعونها إلى أبنائنا الطلاب بأسلوب غير شرعي أو علمي !!.. وبهذا لا يُمكن أن تجني مصر ثمار العملية التعليمية !!..؟.. ومن هنا إرتفعت أصوات الشعب والحكومة بضرورة إفساح المجال لرأي المتخصصين للإجابة على هذا السؤال : **ما هو أسلوب الإرتقاء بمستوى الخدمات التعليمية والصحية والإجتماعية والتعاونية والإعلامية والرياضية .. إلخ ؟..**

والمعتقد بإذن الله أن مسيرة الإصلاح ستستمر ، وتتطور وتتعمق ممارستها لتضيف إلى جهود ذوي المناصب الرسمية ، جهوداً أخرى تسترشد بها .. والتي منها جهود أهل الذكر من المتخصصين الذين تستمع لهم ... وعلى الحكومة أن تعتبر هذا الإستماع جهوداً إضافية منهم قد تفيد الأجهزة التنفيذية ولا

تضر !!.. تنفيذاً لشعار المشاركة التي نادى بها الرئيس حسني مبارك في برنامجه الإنتخابي الذي تعهَّد فيه أمام الشعب ، بأنه سيستمر في مواصلة الجهود التي بدأها من أجل تعمير وجه الحياه على أرض مصر ، وأنه سيستمر في بذل الجهود من أجل خلق مناخ ديمقراطي يُحقق المواطنة السليمة وتكافؤ الفرص وحرية التعبير عن الرأي كحقوق أساسية ، وإعمالاً للمساواة التامة بين أبناء الوطن جميعاً ، وضماناً لهم لممارسة كل الحقوق المدنية وعلى وجه الخصوص العلمية والسياسية التي كفَّلها لهم الدستور والقانون في إطار من الحرية والشرعية ، وتعميقاً لتوجهاتنا السياسية في العمل معاً من أجل حماية أمن مصر القومي ومصالحها الإجتماعية والإقتصادية ، والحفاظ على دورها المحوري عربياً وإقليمياً ودولياً ، مع الإستمرار في تدعيم مكانة مصر الثقافية والحضارية ، خصوصاً وأن عالمنا المعاصر يشهد صراع الحضارات !!.. ويُستخدم هذا الصراع كمخلب القط لنهب ثروات الشعوب الضعيفة لصالح الدول الغنية !!؟.. والتي تملك القوة ؟!!.

والجدير بالذكر في هذا المقام أن سيادة الرئيس حسني مبارك أعلن مراراً وتكراراً أن التنمية تقتضي مشاركة واعية من جميع أفراد الشعب ، وأنه قد آن الأوان للعمل التطوعي على إتساع نطاق منظماته ، حيث وصل عدد منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية إلى ما يزيد عن ١٦ ألف جمعية !!.. كما وصل عدد جمعيات قطاع التعاون على إختلاف أوجه نشاطه الزراعي والإستهلاكي والإسكاني والإنتاجي والثروة المائية إلى ما يقرب من ٢٠ ألف جمعية ، ويبلغ عدد الأعضاء الذين تخدمهم بحوالي ما يقرب من ١٤ مليون عضو تعاوني وذلك إذا أخذنا في الإعتبار جمعيات ربات البيوت التي ينظمونها فيما بين بعضهن البعض !!.. وجميع هؤلاء يبذلون الجهد التطوعي ويمكن أن يعملوا كشريك

فاعل في عملية التنمية المستدامة ، خاصة وانهم كتعاونيين يعملون معاً تحت مبادئ التعاون التي تُزيد المواطنة السليمة قوة على قوة ، وتحقق التماسك الإجتماعي بإعتبار أن الوطن للجميع والدين للديَّان ، الأمر الذي ينبغي معه في تطورنا الجديد أن يستفيد المجتمع المصري ، وبالتالي يستفيد المجتمع العربي من جهود رجال التعاون ونسائه فيما يتعلق بالمشاركة في جهود التنمية ، وإضفاء طبيعة جديدة على نوعية الحياة التي يعيشها المواطن المصري والعربي ، وخلق آفاق جديدة لمستقبل أفضل.. ومستوى معيشة أفضل ، ولذلك نرى أنه قد بات ضرورياً تشجيع وحسن إعداد جيل جديد من الشباب القادر على متطلبات العمل في إطار متطلبات ومتغيرات العصر ، والبحث عن تطبيق أسلوب إداري حديث يصلح للتعامل مع هذه المتغيرات المتناهية في السرعة والأثر ، وأن تُطبق التعاونيات أدوات الذكاء الصناعي حتى تستفيد من ثلاثية تكنولوجيا تجهيز المعلومات والبيانات ، وشبكة الإتصالات ، والنهوض بتلبية إحتياجات مجتمعنا المصري العظيم الآنية والمستقبلية في مجال الإنتاج والخدمات على أسس إدارة ما بعد الحداثة ، وذلك رغماً عن بعض التدخلات والمعوقات السلبية التي نُجاهد جميعاً من أجل تصحيحها وتصويبها ، فمصر فوق الجميع ، ومن تطوع خيراً فأجره على الله.

وقد إتجهت أنظار علماء الإدارة والاقتصاد والقانون في عالمنا المعاصر ، إلى قطاعات التعاون المختلفة لرصد وتحليل نشاط المنظمات التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها ، وصولاً إلى تحقيق تقدمها الاقتصادي والاجتماعي والإداري ، وذلك عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي تضيف إلى دراسات علماء العالم فيما يتعلق بالبحوث التي ترتبط بظاهرة نمو قطاعات التعاون الانتاجية والخدمية والإرتقاء بمنظماتها في محاولة لايجاد حلول ممكنة للقيام بدورها في إطار عصر الاستراتيجيات التنافسية الذي

يتطلب إكساب صادرات مصر سمعة أفضل في الأسواق العالمية ، وهذا يتوقف على هذا الجيل الجديد الذي يتمكن من أن ينهض بالمنظمات التعاونية بكل حماس وجدية للإرتفاع بمستويات الجودة الانتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون إليها. ولعل تحقيق هذا الهدف يدخل فيما يتعلق بالنهوض والتحديث الإداري في نطاق نشاط علماء الإدارة في الجامعات المُصرية ، ومعاهد التعاون التي يعترف المجلس الأعلى للجامعات بتخصصها في العلوم الإدارية ، وأن يتحقق التعاون بين الدولة وقطاعات التعاون ممثلة في الإتحاد العام واتحاداتها المركزية لمعرفة مشكلات قطاعات التعاون المختلفة وعلى وجه الخصوص النهوض بالموارد البشرية ، سواء في ذلك الأعضاء أو العاملين بالمنظمات التعاونية.

وعلينا هنا أن نؤكد على أن تحترم الدولة قاعدة التخصص العلمي والوظيفي ، حتى يصدق في أمانة التطبيق ما يعلنه رئيس الدولة من إصلاح منظومة التعليم بحيث تُساير منطق التخصص والتطور في إطار ثورة المعلومات والإتصالات.

وبصراحة مطلقة إن تجنُّب المشكلات والعقبات التي تعترض التطور الذي يستهدفه الرئيس حسني مبارك ، إنما يقع بالدرجة الأولى على المؤسسات التعليمية ، وإلى أمانة تطبيق السياسيين لتوجيهات السيد الرئيس فيما يتعلق بعدم تدخُّل أي مستويات خارجية قد تقف عائقاً أمام مسيرة البناء التعليمي ، ومن هنا يقع على عاتق المستويات القيادية التعليمية في البنيان التعليمي المتكامل أن لا تتهاون بأي حال من الأحوال في التفريط في المعايير التي تضعها الدولة ، كما ينبغي أيضاً أن تحظى بالتدعيم والتأييد المطلق من القيادات التنفيذية العليا المسئولة عن أمانة تنفيذ ما يقع في نطاق إشرافها ، من حيث عدم الخضوع للضغوط

غير القانونية أو الوساطات التي تهدر المقاييس العلمية التي تضعها الدولة !!..

وأرجو أن أوضح أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية قد أقامت العديد من الدورات التدريبية إستجابة للإتحادات التعاونية المركزية ، والمنظمات التعاونية التي تقع تحت إشرافها ، بهدف النهوض بالبنيان التعاوني المتكامل إلى مستوى الإدارة الإستراتيجية ذات التأثير الجوهري على مستقبل التعاونيات ، والإستخدام الأفضل لموارد المنظمات التعاونية البشرية والمادية في ظروف بيئتها المتغيرة ... وإيضاح أساليب القدرة على التعامل مع المستقبل في إطار " الإدارة بالمشاركة " والتجانس الفكري بين الإدارة الإشرافية والإدارة التنفيذية عند إتخاذ القرارات التشغيلية التي تخدم إحتياجات التعاونيات والمجتمع بفاعلية وكفاءة ، وتتوافر في أدائهما المهارات الفنية والإنسانية.

على أن يتحقق ذلك في إطار التوفيق بين نواحي التنظيم الداخلية ، وأهداف الإدارة ، وظروف البيئة الخارجية والداخلية ، وقيم وأهداف المجتمع ، مع النظرة المستقبلية لتحقيق إستراتيجية النمو المتواتر **Steady growth strategy** التي تتطلب المتابعة المستمرة للأداء والإنجاز في جميع وحدات الهيكل التنظيمي والإداري ، لجميع وحدات الدولة.

ولاشك أننا جميعاً نتطلع بإذن الله إلى أن تتمكن المنظمات التعاونية هنا في مصر من تحقيق أمنياتها في عمليات التصدير ، حيث أن عمليات التصدير بطبيعتها تتصل بإحتياجات أسواق أخرى ، وهي الأسواق المستوردة ، وقد بذلت مصر جهوداً كبيرة في فتح أسواق تنافسية لا تشترط الشروط التي تفرضها الأسوق الخارجية على وارداتها.

إن هناك إجماعاً عالمياً على أهمية العنصر التكنولوجي في إنتاج السلعة التصديرية ، وتزايد أهمية هذا العنصر بدرجة كبيرة في مرحلة تسويق الصادرات .. فالتسويق يتطلب معارف تكنولوجية متطورة ، ويمكن عن طريق التعاون مع الحكومة والجامعات التنسيق بين مؤسسات متخصصة للتجارة والتوزيع توفير هذه الخبرات ، فيرتبط نجاح التصدير بضرورة توافر مصادر للمعلومات عن إمكانيات الإنتاج المحلي والأسواق الأجنبية ، لذلك فإن تطوير قواعد للبيانات وتنظيم عملية توزيع البيانات والمعلومات يُعتبر من بين أساسيات تنميتها وتطويرها وإستحداثها وملائمتها ، وهذا ما ينبغي على المنظمات التعاونية أن تعمل على توفيره ، فالتكنولوجيا كلمة مركبة قوامها المعدات والمعرفة ، حيث يقصد بالمعدات جميع أنواع العدد والمركبات والآلات ، والمباني ، أما المعرفة فيقصد بها جميع المهارات التي تتصل بعنصر العمل سواء أكانت مهارات إدارية ومالية وتسويقية ... إلخ.. أو من النواحي التطبيقية في مجال الإنتاج أو المعرفة بالمعدات ذاتها أي العلم بخصائصها وطرق تنميتها وتطويرها وإستحداثها وملائمتها.

والجدير بالذكر أن الإستخدامات التكنولوجية تفتح آفاقاً جديدة للتوجه للتصدير ، وأصبحت الدول المتقدمة تتسابق في إستخدام هذه التكنولوجيا وتطويعها لتحقيق حاجاتها المتعددة في هذا المجال ، لذلك فإن من أهم المشكلات التي قد تواجه عملية التصدير في مصر بالإضافة إلى ضرورة إستخدام هذه الطرق الحديثة والمتطورة في الإنتاج التصديري ، ضرورة إستخدامها أيضاً في عملية التسويق نفسها لكي تتمكن الصادرات المصرية من إختراق الأسواق الخارجية والصمود أمام المنافسة القوية ذات الإمكانات المتطورة.

ومما يذكر في هذا الصدد أيضاً أنه تأكيداً لدور البحث العلمي وإستخدام التكنولوجيا المناسبة في خدمة المجتمع عموماً تحدد سياسات للبحث العلمي ، منها ما يخدم التصدير بصفة مباشرة وغير مباشرة ، ومنها أيضاً ما يخدم الأسواق الداخلية والعربية ، ولذلك نرى ما يأتي :

*) وضع خطوط واضحة لعمليات نقل ومواءمة تنمية التكنولوجيا وتحديد الإحتياجات الضرورية في هذا الصدد.

*) وأهمية تشكيل الكوادر والمهارات العلمية والفنية أساساً لتحقيق التنمية ، حيث يمكن من خلال هذه الكفاءات تحقيق إبداع وتطور تكنولوجي يُساعد في تحقيق التنمية الإقتصادية ، ويُساهم بشكل مباشر في تحسينعمليات الإنتاج والخدمات ، لذا يتم الإهتمام بتعليم وتدريب العمالة الفنية وتوفير فرص التأهيل للكوادر العلمية والبحثية ، واستقطاب المغتربين من الكفاءات المتميزة وعدم إغماط حقهم لكي يُساعد ذلك في خلق بيئة مناسبة لتوظيف وإستخدامات التكنولوجيا المتطورة.



الصورة أعلاه توضّح إحدى جلسات العمل للأطراف المتعاونة في تحديث التعليم العالي من منظور جامعي معاصر ، وهم : السيد كمال الدين رفعت – عضو مجلس الرئاسة في عهد الرئيس جمال عبد الناصر ، والدكتور/ محمد حلمي مراد – رئيس جامعة عين شمس والدكتور/ مصطفى كمال حلمي – وكيل أول وزارة التعليم العالي وقتئذ ، والدكتور / كمال حمدي أبو الخير – أستاذ التنظيم التعاوني بكلية التجارة – جامعة عين شمس وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية.

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الاشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الاقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون الاستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
*) نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٥.
*) نحو بنيان تعاوني سليم - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٦.
*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
*) التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نحو بنيان تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني الاشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
*) التطور التعاوني الاشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣ .
*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التسويق التعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
*) تطور التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
*) التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) بحوث ودراسات في التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.

*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) تاريخ رواد روتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العلاقة الايجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
*) إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق– ١٩٩٧(مكتبة عين شمس).
*) قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
*) مفهوم الائتمان التعاوني (نشأته وتطوره) – ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
*) الادخار والائتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية – ٢٠٠٠ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية (طبعة مزيدة منقحة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس.

*) أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، ٢٠٠٣ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني ، ٢٠٠٥ ، مكتبة عين شمس.
*) بحوث ودراسات في : المشكلات الإدارية للمنظمات التعاونية وغير التعاونية ، ٢٠٠٥، مكتبة عين شمس.
*) مشكلات التطبيق التعاوني ، ٢٠٠٦ ، الناشر : مكتبة عين شمس.

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، وتتضمن خلاصة الأبحاث التي قدمها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كرئيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظرته العلمية فيما يتعلق بحل مشكلات وقضايا المجتمع.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.
*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.
*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.
*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.
*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.
*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

الفصل الأول
التشريع التعاوني وسياسة الدولة
في إطار مبادئ التعاون الدولية

أولاً : مدخل إلى البنيان التعاوني السليم.

ثانياً : التعريف القانوني "للجمعية التعاونية".

ثالثاً : أثر مبادئ التعاون الدولية على صياغة التشريع والتطبيق.

رابعاً : التشريع التعاوني ورعاية الدولة.

أولاً : مدخل إلى البنيان التعاوني السليم :

ترتفع أصوات التعاونيين منذ فترة ليست بالقصيرة ، **مطالبة بتشريع تعاوني جديد ، يرقى إلى مستويات التطبيق التعاوني المعاصر من حيث غرس القيم الأخلاقية التعاونية المستمدة من شرائع السماء ، جنباً إلى جنب مع إصلاح النظام التعليمي بصفة عامة ، والنظام التعليمي التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، ويتطلعون إلى تحطيم الجهاز الإداري المتخلف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التي تبلورت في وجود منظمات تعاونية أو غير تعاونية تُمارس نشاطها عن طريق نُظم إجراءات مُعقدة تُناقض المنطق العلمي ، وتُهدر الصالح العام ، وتقف عائقاً أو حائلاً دون بقاء هذه المنظمات أو إحتمالات السير بها قُدُماً في نشاطها ، وعلينا أن نقول بصراحة مطلقة ، أن الأوضاع الإدارية والتنظيمية في العديد من المنظمات التعاونية والغير تعاونية قد تردَّت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع الأهداف الطموحة التي عبَّر عنها الشعب ، ومن بين هذه الأهداف ما أعلنه الرئيس حسني مبارك في برنامجه الإنتخابي الذي وافق عليه الشعب وانتخب سيادته إلى مركز الرئاسة على ضوء ما تضمنه البرنامج الذي وعد سيادته بتنفيذه** ، ومن هنا نرجو أن نوجه الأذهان إلى أنه ضرب من المستحيل أن يتحقق تنفيذ هذا البرنامج على جهود الرئيس وحده !!.. إنما أيضاً على من يختارهم لمن يتولون قيادة مواقع العمل سواء في ذلك رئاسة مجلس الوزراء .. أو الوزراء .. أو قيادات المؤسسات والمنظمات في مختلف قطاعات العمل ، **وذلك في ضوء المسئولية التضامنية لمفهوم وحدة وتجانس وتضامن الجميع من أجل تحقيق الأهداف** ، ومن هنا ، ومن أجل تحقيق الأهداف الطموحة التي عَبَّر عنها الرئيس حسني مبارك ، وبايعه الشعب تعبيراً عن موافقته عليها ، **فإن الأمر يتطلب حقاً وصدقاً مزيداً من الجهد الصادق الأمين لإحداث التغيير الإداري الشامل ، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية.**

ومما لاشك فيه أن **هناك إجماع على ضرورة النهوض بالنسيج الإجتماعي للوطن ، وبالتالي النهوض بالتنمية الإقتصادية .. وهناك إجماع**

أيضاً على ما أعلنه وأوضحه السيد الرئيس حسني مبارك ، من أن الإصلاح ينبغي أن يمتد إلى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأس هذه المجالات ، قطاع التعاون على إختلاف أوجه نشاطه الزراعي والإستهلاكي والإسكاني والحرفي والثروة المائية ، خاصة وأن هناك من الإحصائيات ما تُثبيت أن نشاط القطاع التعاوني المُتنوِّع تمتد خدماته بحيث تشمل أكثر من ٨٠% من سكان المجتمع ، أي أن خدمات التعاون تمتد إلى جميع قطاعات الشعب. ولذلك فإنه أصبح ضرورياً أن يُطبق القطاع التعاوني وما يقع تحت إشرافه من منظمات منهجاً علمياً في إدارة نشاطه بما يُساير التطبيق التعاوني المعاصر ، من حيث فلسفته وأهدافه وإيجابيات تطبيقاته ، ومن ألزم اللزوميات أيضاً ضرورة النهوض بأعضائه ، وهذا الهدف من مسئوليات الدولة وأجهزة القمة التعاونية الشعبية ، وذلك وصولاً إلى تحقيق ما وصل إليه غيرنا ، وهو ضرورة العمل على إستناد البنيان التعاوني المتكامل إلى عضوية واعية وفاهمة ومستنيرة ، حيث أن هذه العضوية الفاهمة والواعية والمستنيرة هي حقاً وصدقاً قوام الحركة التعاونية بأسرها.

ولعل من بين خطوات الوصول إلى الهدف الذي ذكرناه ، **بذل الجهود لمحو الأمية بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة** ، حيث أن هؤلاء يُشكلون أساس البنيان التعاوني على إختلاف قطاعاته وتدرُج مستوياته ، في تَقدُّمهم .. تَقدُّم للحركة التعاونية بأسرها ، وفي تخلفهم إنتكاسها !!.. **وهذا القول تأكيداً لما أجمع عليه علماء التعاون من أن الأساليب الفنية للنشاط التعاوني ، تحتوي على مكونات للثقافة تُعتبر عاملاً فعَّالاً في تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التي تواجه مجتمعهم الكبير الذي يعيشون فيه ، ولذلك طالبت جميع المؤتمرات التعاونية ، سواء في ذلك المؤتمرات التعاونية المحلية ، أو المؤتمرات التعاونية الدولية .. وعلى رأسها مؤتمرات منظمات العمل الدولية** ، حيث أصدرت توصيات لإدارة مفاهيم التطبيق التعاوني السليم في الدول النامية ، وهي توصية رقم ١٢٧ لسنة ١٩٦٦ ، **وأخيراً التوصية رقم ١٩٣ التي اصدرها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية الذي عُقِد في يونيو عام ٢٠٠٢ ، وأجمعت هذه المؤتمرات على أن التعاونيات بمختلف أشكالها "**

تُعزِزْ المشاركة الكاملة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لجمع الشعوب .. وأن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية إذ يُقِرْ بأن العولمة خلقت ضغوطاً ومشاكل وتحديات وفرصاً جديدة ومختلفة للتعاونيات .. إلا أن التعاونيات مازالت تُمثِّلْ أقوى أشكال التضامن الإنساني على المستويين الوطني والدولي ، وكذلك تعمل على تسهيل أكثر إنصافاً لمنافع العولمة .. ومنظمة العمل الدولية أشارت في ذلك إلى " إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل ، والذي عقده مؤتمر العمل الدولي في دورته السادسة والثمانين في عام ١٩٩٨ ، هذا بالإضافة إلى أن مؤتمر(*) العمل الدولي الذي إنعقد في فيينا في يونيو عام ٢٠٠٢ طالب بتوصيات عديدة منها :

*) في مفهوم هذه التوصية يعني تعبير " التعاونية " **جمعية مستقلة من أشخاص إتحدوا معاً طواعية لتحقيق إحتياجاتهم وتطلعاتهم الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المشترك عن طريق منشأة مملوكة ملكية جماعية ويُشرف عليها ديموقراطياً.**

For the purposes of this Recommendation, the term "cooperative" means an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise.

*) ويعني أيضاً القيم التعاونية المتمثلة في المساعدة المتبادلة ، والمسئولية الشخصية والديمقراطية والمساواة والإنصاف والتضامن فضلاً عن القيم الأخلاقية المتمثلة في الإستقامة والشفافية والمسئولية الإجتماعية والعناية بالغير.

Cooperative values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and

---

***) Please see : International Labour Conference , Recommendation No. 193 , Geneva, 2002 International Labour Office.**

solidarity; as well as ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

***) ويعني أيضاً إعتماد تدابير إعزاز قدرات التعاونيات في جميع البلدان بغض النظر عن مستوى تنميتها لمساعدتها ومساعدة أعضائها.**

Measures should be adopted to promote the potential of cooperatives in all countries, irrespective of their level of development, in order to assist them and their membership.

***) وعلى الحكومة أن تساعد التعاونيات على خلق وتنمية الأنشطة المولدة للدخل والوظائف اللائقة والمستدامة.**

Create and develop income-generating activities and sustainable decent employment.

***) تنمية الموارد البشرية ، وتنمية المعارف بِقِيَمْ الحركة التعاونية ومزاياها ومنافعها عن طريق التعليم والتدريب.**

Develop human resource capacities and knowledge of the values, advantages and benefits of the cooperative movement through education and training.

***) تنمية طاقاتها الإقتصادية بما فيها قدراتها على تنظيم المشاريع وقدراتها الإدارية.**

Develop their business potential, including entrepreneurial and managerial capacities.

*) تعزيز القدرة التنافسية ، فضلاً عن توفير فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على التمويل المؤسسي.

Strengthen their competitiveness as well as gain access to markets and to institutional finance.

*) زيادة الإدخار والإستثمار.

Increase savings and investment.

*) تحسين الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية ، مع مراعاة ضرورة القضاء على كافة أشكال التمييز.

Improve social and economic well-being, taking into account the need to eliminate all forms of discrimination.

*) الإسهام في التنمية البشرية المستهدفة.

Contribute to sustainable human development.

*) إنشاء وتطوير قطاع تعاوني إقتصادي متميّز قابل للبقاء والنمو ، ويستجيب للإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية للمجتمع المحلي.

Establish and expand a viable and dynamic distinctive sector of the economy, which includes cooperatives, that responds to the social and economic needs of the community.

*) على الحكومات أن تضع إطاراً لسياساتها تتوافر فيها : ... توازن المجتمع الذي يقتضي وجود قطاع عام وقطاع خاص قويين فضلاً عن قطاع تعاوني ومنظمات إجتماعية أخرى . كما ينبغي أن تضع الحكومات سياسة داعمة وإطاراً قانونياً يتفق مع طبيعة التعاونيات ووظائفها ويسترشد بالقيم والمبادئ التعاونية.

A balanced society necessitates the existence of strong public and private sectors, as well as a strong cooperative, mutual and the other social and non-governmental sector. It is in this context that Governments should provide a supportive policy and legal framework consistent with the nature and function of cooperatives and guided by the cooperative values and principles.

*) على الحكومات إنشاء إطار مؤسسي يسمح بتسجيل التعاونيات بطريقة سريعة ومبسطة وغير مكلفة ، وأن يتوافر في هذا الإطار القدرة والكفاءة.

Establish an institutional framework with the purpose of allowing for the registration of cooperatives in as rapid, simple, affordable and efficient a manner as possible.

*) على الحكومة أن تُشجِّع سياسات ترمي إلى إتاحة تكوين إحتياجات مناسبة ، يمكن أن يكون منها على الأقل إحتياطات غير قابلة للتقسيم.

Promote policies aimed at allowing the creation of appropriate reserves, part of which at least could be indivisible, and solidarity funds within cooperatives.

*) النص على إعتماد تدابير لمراقبة التعاونيات ، بشروط تتلاءم مع طبيعتها ووظائفها ، وتخدم إستقلاليتها ، وتتمشى مع القوانين والممارسات الوطنية ، ولا ينبغي أن تقل بحال من الأحوال عن القوانين المُطبقة على سائر أشكال المنشآت والمنظمات الإجتماعية.

Provide for the adoption of measures for the oversight of cooperatives, on terms appropriate to their nature and functions, which respect their autonomy, and are in accordance with national law and practice, and which are no less favorable than those applicable to other forms of enterprise and social organization.

*) ينبغي أن تعتمد الحكومات ، عند الإقتضاء ، تدابير داعمة لأنشطة التعاونيات التي تستوفي أهدافاً مجردة للسياسة الإجتماعية والسياسة العامة ، مثل النهوض بالعمالة أو تنمية الأنشطة التي تفيد المجموعات أو المناطق المحرومة.

Governments should introduce support measures, where appropriate, for the activities of cooperatives that meet specific social and public policy outcomes, such as employment promotion or the development of activities benefiting disadvantaged groups or regions. Such measures could include, among others and in so far as possible, tax benefits, loans, grants, access to public works programmes, and special procurement provisions.

*) تعزيز المساواة بين الجنسين في التعاونيات وفي أنشطتها.

Promote gender equality in cooperatives and in their work.

*) تنمية المهارات التقنية والمهنية ، وقدرات تنظيم المشاريع والقدرات الإدارية ، والدراية بالإمكانيات الإقتصادية والمهارات العامة في مجال السياسة الإقتصادية والإجتماعية للأعضاء

والعمال والمديرين وتحسين فرص حصولهم على تكنولوجيات المعلومات والإتصالات.

Develop the technical and vocational skills, entrepreneurial and managerial abilities, knowledge of business potential, and general economic and social policy skills, of members, workers and managers, and improve their access to information and communication technologies.

*) النهوض بالتعليم والتدريب المتقدم في إطار الهوية التعاونية والمبادئ التعاونية والتطبيقات التعاونية ، والعمل على تحقيق ذلك لجميع المراحل التعليمية مستعينة في ذلك بالإمكانيات المتاحة ، والنظم الوطنية للتعليم والتدريب على مستوى المجتمع ككل.

Promote education and training in cooperative principles and practices, at all appropriate levels of the national education and training systems, and in the wider society.

*) تسهيل حصول التعاونيات على الإئتمان ، وتسهيل وصول التعاونيات إلى الأسواق.

Facilitate access of cooperatives to credit and facilitate access of cooperatives to markets.

*) على الحكومة أن تُعزز أفضل الممارسات فيما يتعلق بحُسْن إدارة البنيان الإداري للتعاونيات ، وأن تُحدّد الإلتزامات القانونية المتعلقة بالتعاونيات في مجالات مثل التسجيل والمراجعة المالية للحسابات والتدقيق الإجتماعي والحصول على التراخيص.

Promote best practice on carporate governance in cooperatives and define legal obligations of

cooperatives in areas such as registration, financial and social audits, and the obtaining of licenses.

*) ينبغي أن تشمل خدمات الحكومة للتعاونيات ، تيسير حصول منظماتها على الخدمات التي تُدعمها وتُعزز إستدامتها الإقتصادية وقدرتها على خلق الوظائف وتوليد الدخل ، ومن بين هذه الخدمات : برامج تنمية الموارد البشرية ، وبرامج خدمات البحوث والمشورة الإدارية ، والحصول على التمويل والإستثمار وخدمات المحاسبة ومراجعة الحسابات ، وخدمات المعلومات الإدارية ، والعلاقات العامة ، والخدمات الإستشارية بشأن التكنولوجيا والإبتكارات ، والخدمات القانونية والضريبية ، وخدمات لدعم التسويق .. إلخ .. إلى غير ذلك من متطلبات إقامة منظمات تعاونية على الصعيدين الوطني والدولي ، وتشجيع الإنضمام إليها.

Governments should facilitate access of cooperatives to support services in order to strengthen them, their business viability and their capacity to create employment and income. These services should include, wherever possible : Human resource development programmers, Research and management consultancy services; Access to finance and investment; Accountancy and audit services; Management information services; Information and public relations services; Consultancy services on technology and innovation; Legal and taxation services; Support services for marketing, and Other support services where appropriate.

❖ الحكومات ونشاط التعاونيات :

وفي ضوء المفاهيم السابقة .. طالب المؤتمر الدولي لمنظمة العمل الدولية حكومات الدول الأعضاء في المؤتمر أن تُعزّز نشاط المنظمات التعاونية بالأسلوب الذي يُمكنها من تشجيع وتعزيز الصلات والهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية للمشاركة في تنمية التعاونيات على الصعيد الدولي ومن بين التوصيات التي أوردها ما يأتي :

أ) تبادل المعلومات بشأن السياسات والبرامج التي أثبتت فعاليتها في مجال خلق الوظائف وتوليد الدخل لأعضاء التعاونيات.

ب) تشجيع وتعزيز الصلات بين الهيئات والمؤسسات الوطنية والدولية المشاركة في تنمية التعاونيات بهدف :

١) تبادل العاملين والأفكار ، وتبادل المواد التعليمية والتدريبية والمنهجيات والمراجع.

٢) جمع واستخدام المواد البحثية وغيرها من البيانات بشأن التعاونيات وتنميتها ،

٣) إقامة تحالفات وشراكات دولية بين التعاونيات ،

٤) تعزيز القيم والمبادئ التعاونية وحمايتها ،

٥) إقامة علاقات تجارية بين التعاونيات ،

ج) حصول التعاونيات على البيانات الوطنية والدولية ، من قبيل المعلومات عن الأسواق ، والتشريعات وأساليب التدريب وتقنياته والمعايير التكنولوجية والإنتاجية ،

د) وضع مبادئ توجيهية وتشريعات إقليمية ودولية مشتركة لدعم التعاونيات ، حيثما يكون ذلك مُسَوَّغاً ومُمكّناً وبالتشاور مع التعاونيات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين.

❖ الهوية التعاونية : Cooperative Identity

أشار المؤتمر الدولي لمنظمة العمل الدولية في مؤتمره الذي إنعقد في فيينا في يونيو عام ٢٠٠٢ إلى أهمية الهوية التعاونية التي اصدرها مؤتمر

الحلف التعاوني الدولي التي أصدرها في عام ١٩٩٥ في مؤتمره الذي إنعقد في مانشيستر بانجلترا.

ونرجو أن نوجه الأنظار أنني[*] إشتركت في صياغة " الهوية التعاونية " .. وكذلك في إجتماعات منظمة العمل الدولية للنظر في تعديل التوصية رقم ١٢٧ الصادرة عن المنظمة في سبتمبر عام ١٩٦٦.

---

[*] نرجو أن نوضّح أن الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير شغل مركز نائب رئيس اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بالحلف التعاوني الدولي ، وكذلك مستشاراً لمنظمة العمل الدولية ومن هنا كان له دور في إصدار الهوية ، وكذلك توصيات منظمة العمل الدولية.

نص مقتطف من البيان بشأن الهوية التعاونية
إعتمدته الجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في عام ١٩٩٥

تُعتبر المبادئ(*) التعاونية خطوطاً مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق :

❖ العضوية الإختيارية المفتوحة :

التعاونيات منظمات إختيارية ، تسمح بإنضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع إمكانياتهم في خدمة الجمعية ، وقبول مسؤوليات العضوية دون أية تفرقة سواء في الجنس – رجل أو إمرأة – أو في المركز الإجتماعي ، أو المعتقدات السياسية والدينية.

❖ ديمقراطية الأعضاء الإدارية والرقابية :

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويراقبها أعضاؤها ، وهم يشاركون بحيوية في وضع السياسات وإتخاذ القرارات ، ويتم مساءلة الرجال والنساء المنتخبين كممثلين أمام الأعضاء ، وللأعضاء في الجمعيات الأساسية حقوق متساوية في التصويت (كل عضو له صوت واحد) ويتم تنظيم التصويت في التعاونيات ذات المستوى الأعلى بطريقة ديمقراطية.

❖ المشاركة الإقتصادية للأعضاء :

يسهم الأعضاء بعدالة في الرقابة الديمقراطية ، وفي راس مال تعاونياتهم ، ويعتبر جانب من رأس المال على الأقل ملكية مشتركة ، ويحصل الأعضاء على عائد محدود مقابل راس المال الذي اشتركوا به بموجب شروط العضوية ، ويخصص الأعضاء فوائض عن طريق تكوين إحتياطيات

---

*) هذا النص شارك في صياغته وإعداده باللغة العربية الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – أستاذ التنظيم التعاوني بكلية التجارة – جامعة عين شمس ورئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية.

للأغراض الآتية : تنمية جمعيتهم التعاونية ، ويكون جانب من هذه الفوائض غير قابل للتقسيم ، وجانب كعائد للأعضاء يتناسب مع معاملاتهم ، وجانب لتدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذي يوافق عليه الأعضاء.

❖ الشخصية الذاتية المستقلة :

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التي من سماتها العون الذاتي ورقابة الأعضاء وفي حالة إجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى ، بما فيها الحكومات ، أو في حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية ، فإنها تراعي الإشتراطات التي تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة إستقلالها.

❖ التعليم والتدريب والمعلومات :

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها ، والممثلين المنتخبين ، والمديرين ، والموظفين لكي يُسهموا بفاعلية في تنمية تعاونياتهم ، كما تقوم التعاونيات بإحاطة الرأي العام بطبيعة وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب ، وقادة الرأي.

❖ التعاون بين التعاونيات :

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، بالإضافة إلى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عمل هياكلها معاً على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

❖ الإهتمام بشؤون المجتمع :

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التي يوافق عليها الأعضاء.

ثانياً : التعريف القانوني " للجمعية التعاونية " :

The Legal Definition of The Term "Co-operative"

يرى علماء التعاون أنه إذا كان من الصعب أن يكون هناك إجماع على تحديد تعريف قانوني دقيق للجمعية التعاونية ، فإن مثل هذا التعريف من ناحية أخرى يُعتبر ضرورياً حتى يمكن التفرقة بوضوح بين " الجمعية التعاونية " وبين سائر أنواع التنظيمات الأخرى ، وكذلك يعتبر هذا التعريف ضرورياً لإظهار خصائص الجمعية التعاونية المميزة لها ، وبناءً على ذلك ينبغي أن يكون التعريف القانوني للجمعية التعاونية من الشمول بحيث تندرج تحته كافة أنواع التعاونيات ، ومن التحديد بحيث يستبعد كل تلاعب يؤدي إلى إستخدام هذا الشكل من التنظيم لأغراض غير تعاونية.

The first and most difficult task is to find a precise definition of the term "Co-operative". The purpose of such a definition is to distinguish Co-operative societies clearly from other organizations and to underline its characteristic features. Therefore, the legal definition must be wide enough to cover all possible forms of Co-operative societies and strict enough to exclude any misuse of this form of organization for other than Co-operative purposes[*]

---

*) The Legislator and the Co-operatives by Rudolf Reinhadt Vienna 1965 Page 72-74.

Also : Co-operative Principles and Co-operative law Hars. H. Munkner Marburg 1974 Page 23 and after.

كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى أهمية الرجوع إلى مرجعنا بعنوان : " المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة " تأليف الأستاذ الدكتور كمال حمدي أبو الخير – الناشر: مكتبة عين شمس – ٢٠٠٣ ، وعلى وجه الخصوص الحلف التعاوني الدولي ومبادئ التعاون الدولية من صفحة ٢٤٨ إلى ٤٦٦ حيث يُمكن التعرُّف على الأسباب التي أدَّت إلى تطور المبادئ التعاونية وآراء تقرير لجنة الحلف التعاوني الدولي عن مبادئ التعاون ، بالإضافة إلى إصدار بيان بالهوية التعاونية.

لكن يجب ايضاً إلا يُثقلْ التعريف بتفاصيل كثيرة بل يقتصر على الملامح الواقعية والحقيقية والحيوية.

The legal definition should not be overloaded with details and should, include only the real essential features.

وإذا أراد المُشرِّع أن يضع تعريفاً تتوافر فيه الملامح الواقعية ، فعليه أن يتناول بالتحليل مبادئ التعاون المُتعارف عليها ثم ينتقي منها فقط العناصر التي يرى أنها من الأساسيات المميزة للشكل البنائي للجمعية دون غيرها من التنظيمات ، ثم يضيف إلى تلك العناصر المُستقاه من المبادئ التعاونية ، يُضيف إليها القواعد التي لا غنى عنها مما يُحتمه قانون الشركات والهيئات فيما يتعلق بحماية مصالح الشركاء والأعضاء في تلك الشركات والهيئات ، ثم يقوم المُشرِّع بعد ذلك بدمج كل هذه العناصر معاً ليصوغ منها قانوناً للجمعيات التعاوني في نمط تنظيمي قابل للتطبيق.

ويتحدد البناء التنظيمي الأساسي للجمعية التعاونية على أساس طبيعتها المزدوجة لكيان إجتماعي وإقتصادي ، فهي جماعة من أفراد (أي جمعية) وهي أيضاً مشروع تجاري أي منظمة إقتصادية ، كما يتحدد أيضاً خصوصياتها التعاونية المتمثلة في النهوض بأعضائها.

The basic organizational structure of a Co-operative society is determined by its double nature as a social and an economic entity: a group of persons (association) and a enterprise. It is furthermore determined by the specifically Co-operative purpose of member promotion.

وتنشأ معظم الصعوبات التي تواجه المُشرِّعين عند صياغة قانون التعاون من ضرورة المواءمة بين عنصرين مختلفين وجمعهما معاً في كيان الجمعية التعاونية ، وهما عنصر الجمعية وعنصر المشروع التجاري ، ويعاني المُشرِّع صعوبة إضفاء شكل لا يتناسب فقط مع الطبيعة المزدوجة

للجمعية التعاونية بل يُتيح للجمعية في الوقت ذاته أن تحقق مبدأ النهوض بالأعضاء تحقيقاً فعالاً.

Most of the difficulties for the lawmakers when drafting a Co-operative law arise out of the necessity to reconcile the two different components of the Co-operative society - group and enterprise – with one another, and to give this organization a form which does not only correspond to the requirements determined by its double nature but which enables it to bring about member promotion in the most effective way.

وتراعي العناصر الآتية عند وضع القواعد التي تحكم البناء التنظيمي للجمعية التعاونية :

*) الجمعية التعاونية مُكَوَّنة من مجموعة أفراد يجمعهم هدف إقتصادي واحد على الأقل مع العلم بأن عدد الأعضاء لا يقف عند حد بل هو قابل للتغيير باستمرار.

A group of persons with at least one economic interest in common and with variable membership.

*) أن الوسيلة لتحقيق هذا الهدف هو إنشاء مشروع مشترك (مشروع تعاوني).

The means to achive this aim is to establish a common enterprise (Co-operative enterprise).

*) أن الغرض الأساسي لمثل هذا المشروع هو أداء الخدمات التي تؤدي إلى النهوض بالوضع الإقتصادي لأعضاء الجماعة (وبتعبير أدق النهوض بالوضع الإقتصادي لأعضاء هذه المشروعات ، بما في ذلك ربات البيوتات.

The main object of this enterprise is to perform services for the promotion of the economic situation of the members of the group (more precisely: for the economic situation of members' enterprises or households).

وبالرجوع إلى تَطوُّر صياغة القانون التعاوني الألماني الصادر عام ١٨٨٩ ، نراه عَرَّف الجمعيات التعاونية بأنها " الجمعيات التي عضويتها غير مُغلقة ، والتي هدفها النهوض بأنشطة أعضائها الإقتصادية عن طريق مشروع يدار جماعياً " .

" Societies, the membership of which is not closed, which have the object to promote the economic activities of their members by means of a jointly operated enterprise".

وتنص قوانين التعاون الهندية الصادرة في ١٩٠٤ ، ١٩١٢ على أن الجمعية التعاونية هي:

" جمعية غرضها النهوض بمصالح أعضائها الإقتصادية طبقاً لمبادئ التعاون ".

" A society which has as its object the promotion of the economic interest of its members in accordance with Co-operative principles".

ومازال هذا التعريف مستخدماً حتى الآن في قوانين التعاون السارية في الدول الناطقة باللغة الإنجليزية في أفريقيا وبعض أقطار آسيا ، وهو تعريف ملحوظ فيه مبدأ **النهوض بالأعضاء** ، ويقول بعض الخبراء مثل " كالفرت(*)

(*) يرجع في ذلك إلى هـ. كالفرت في كتابه بعنوان القانون ومبادئ التعاون :
The Law and Principles of Co-operation, 5th Edition, Calcutta, 1959.
وكذلك يُرجع إلى، براهما في كتابه قانون الجمعيات التعاونية في الهند وبورما :
The Law of Co-operative Societies in India and Burma, Poona City, 1932 P.15.

" Calvert " وبراهما Brahma " ... إن هذا التعريف تجنب عمداً الإشارة إلى تحديد لمعنى المبادئ التعاونية توخياً للمرونة وإفساحاً للتطورات المرتبطة بتطبيق المبادئ التعاونية.

لكننا نعود فنؤكد ما سبق قوله من أن قانون التعاون لا يُصاغ إلا بملاحظة مبادئ التعاون التي تلتزم بها الجمعيات التعاونية.

والواقع أن رواد التشريع التعاوني في الهند لم يغفلوا عن النظرة التعاونية الصحيحة ، ويكفي أن نشير إلى كيفية معالجتهم للتعامل مع غير الأعضاء ، والتصرف في الفائض ، كمثال على أنهم إهتدوا عند صياغة القانون في إطار مبادئ التعاون التقليدية Classical ، بمعنى أنهم ضمَّنوا صياغة القانون مُعالجتهم لاحتياجاتهم الخاصة .. كما أنهم أشاروا في ديباجة قانون عام ١٩١٢ إلى أن :

الهدف المتوخي من القانون هو تشجيع الإدخار والمعاونة المتبادلة بين المُزارعين والحرفيين وذوي الموارد المحدودة.

The object of this legislation was to promote thrift and self-help among agriculturists, artisans, and persons of limited means.

وكان هدفهم الأخير إقامة تعاونيات مستقلة ذاتياً ومعتمدة على نفسها طبقاً لنمط روتشديل ورايفيزن ، لكنهم تحت إلحاح الظروف الإجتماعية والإقتصادية السائدة في الهند والتي قد تُثبط همم الناس عن الإنضمام لجمعيات تعاونية ملحوظ فيها هذا الإستقلال والذاتية ، رأوا أن شيئاً من الإشراف والتشجيع الحكومي في المراحل الأولى من شأنه تعويض السلبية ، ولذلك أنشأت الحكومة إدارة للتعاون تحت إشراف مُسجل للتنظيمات التعاونية Registrar of Co-operative Societies.

فلم يكن هدف فكرة الإشراف والرعاية الحكومية التي فكروا فيها وطبقوها ، إضافة مبدأ جديد إلى المبادئ التعاونية ، بل كانت لخدمة مرحلة إنتقالية من السلبية إلى الإيجابية ، بحيث تستطيع الجمعيات التعاونية في نهايتها أن تعمل بغير مساعدات أو رعاية حكومية ، ولذا لا مجال للقول بأن

الرعاية الحكومية كمرحلة إنتقالية تتطلب تشكيل جمعيات تعاونية من نوع خاص مخالف للنمط التعاوني المعروف.

وإذا كان قانون التعاون الهندي لم ينص صراحة على أن الجمعيات المنشأة طبقاً له تُماثل لجمعيات روتشديل ورايفيزن ، فإن تلك الحقيقة يُمكن إستنتاجها من المواد المختلفة التي تُحدد العناصر الرئيسية المميزة وهي العضوية المفتوحة وهدف النهوض بالأعضاء ، وكون الجمعية مشروعاً.

وقد يتساءل الشخص هنا ... **لماذا لم يتضمن التعريف كافة هذه العناصر بدلاً من الإقتصار على عنصر واحد وهو النهوض بالأعضاء ؟..** وينطبق هذا بصفة خاصة على عنصر " المشروع " الذي لم يُذكر مُطلقاً في التعريف القانوني للجمعية التعاونية **برغم أهميته الكبرى في البناء التنظيمي للجمعية** ، ويتكرر ذلك في كافة القوانين التعاونية التي صيغت على النمط القائم على التجربة الهندية.

ولعل السبب في إغفال عنصر " المشروع " **راجع إلى(*) أن معظم التعاونيين التقليديين في التفكير ينظرون إلى المشروع التعاوني على إعتبار أنه يختلف إختلافاً كلياً عن المشروع التجاري** ، لا من حيث البناء والأهداف فحسب ، بل من حيث الوظائف الإقتصادية أيضاً ، ولهذا يكنون كراهية عميقة لكل المصطلحات التي تفوح منها رائحة العمل التجاري مثل : المدير ، وأعضاء مجلس الإدارة والمشروع.

One reason for the omission of the element "enterprise" may be that many of the traditionally minded Co-operative saw Co-operative business organizations as something basically different from

---

(*) **يرجع في ذلك إلى :**

B.J. Surridge and M. Digby: A Manual of Co-operative Law and Practice, 3rd Ed, Cambridge, 1967, P. 132.

وكذلك إلى مقال مرجريت ديجبي الذي نشرته في عام ١٩٣٣ في الكتاب السنوي للزراعة تحت عنوان : Digest of Co-operative Law at Home and Abroad.

commercial enterprises not only as far as their structure and objectives but also as far as their economic functions are concerned. Accordingly, they had (and sometimes still have) a deep disliking of all terms that "smack of commercial business" like: Manager, Directors and Enterprise".

ولا يعترف بعض الباحثين في النظرية الإقتصادية التعاونية مثل أمليانوف Emelianoff وروبوتكا Robotka بالجمعية التعاونية بوصفها **" مشروعاً " بالمعنى الفني للكلمة لأنها ليست وحدات للكسب بل واسطة لممارسة الوظائف الإقتصادية** ، ولأن العلاقات بين أعضاء الجمعيات تختلف عن العلاقات بين الشركاء في المشروعات التجارية ، **وعلى العكس فإن بعض الكُتَّاب الآخرين مثل دراهيم[*] Draheim وهنزلر Henzler ينظرون إلى إصطلاح " المشروع " نظرة أوسع مدى. ويعتبرون التعاونيات مشروعات من طراز خاص ، وتتفق هذه النظرة مع الفكرة الحديثة التي تُعتبر التعاونيات كيانات مستقلة برغم العلاقات الإقتصادية الوثيقة القائمة بينها وبين مشروعات الأعضاء ومن ثم تتحمل المخاطر.**

والواقع أن القدرات الإقتصادية التي يقيمها ويَبنيها أعضاء الجمعية التعاونية لاستخدامها في إنتاج الخدمات اللازمة للنهوض بشئونهم ، هي في حد ذاتها مشروع لابد من إدارته وتمويله طبقاً لطرائق إدارة الأعمال الحديثة ، وهذه النظرة لم تكن منتشرة عندما وضع قانون التعاون الهندي .. ومع ذلك فقد تضمن هذا القانون مواداً تُشير إلى هذه الفكرة مثل إلزام الجمعية بمسك دفاتر محاسبية ، وإجراء المراجعة السنوية ، وجمع إستثمار

---

*) رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- **Are Co-operative Principles still Valid? In : Co-operative Principles in the Modern World byDraheim and Reinhod Henzler.**

وكذلك كتاب المؤلفين السابقين بعنوان :

- **Co-operative Planning and the Principles of Co-operative in : Fifth International Conference on Co-operative Science, Hamburg 1966.**

الأموال ، ويدل ذلك على أن المُشرعين كانوا على وعي بضرورة إنشاء وإدارة وتمويل الجمعية التعاونية كمشروع(*).

أما بالنسبة لأقطار أفريقيا الناطقة بالفرنسية فقد أتخذت المادة ٢ من قانون التعاون الفرنسي لعام ١٩٥٥ نموذجاً للتعريف القانون الذي يُطلق عليه " الجمعية التعاونية " بوجه عام ، وفي إعتبار هذه المادة فإن " **الجمعيات التعاونية والجمعيات الثانوية هي شكل من أشكال جمعيات لأشخاص في حكم القانون المدني عضويتها متغيرة ورأس مالها متغير ، وهدفها الأساسي أن تكون – بغض النظر عن إعتبار للربح – وسيلة أعضائها لتنفيذ وظائف إقتصادية معنية بتلبية إحتياجات الأعضاء** ".

" Co-operative societies and secondary societies are a special form of societies of persons under civil law variable membership and variable capital. Their main object is to be – without a view to profit – the agent of their members for the execution of certain economic functions which satisfy the interests of the members.

ويتضمن هذا النص العناصر الأساسية للبنيان التنظيمي للتعاونيات ، وهو يتفق مع الفكر والنظام القانوني الفرنسي الذي يعتبر الجمعيات التعاونية شكلاً خاصاً من الشركات يتميز بأن العضوية متغيرة ورأس المال متغير بالتالي ، ويترك لها الخيار بهذه الصفة أن تندرج تحت القانون المدني أو القانون التجاري.

In France Co-operative societies are considered to be in their basic legal structure a special form of a company with variable capital and are –in theory- free to choose their legal form under civil or commercial law).

---

*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- **The Economics of Co-operative Enterprise by F.C. Helm University of London 1968, P. 20.**

أما النص على منع التعاونيات(*) من ممارسة النشاط السياسي أو الديني فقد أُدخل تبعاً للظروف التي كانت سائدة عام ١٩٥٥ والتي كانت تتطلب حياد الجمعيات التعاونية.

The Clause providing that Co-operative societies may not be engaged in political or religious activities was specially devised for the ran Co-operative Societies Decree of 1955.

وأضافت الكاميرون(**) إلى تعريف الجمعية التعاونية إمكان حصولها على معونة مالية من الحكومة أو الهيئات الأخرى ، وجواز إعفائها من الضرائب ، ولاشك أن المعونات المالية والإمتيازات الضريبية ليست مما يميز الجمعيات التعاونية بحيث تُعتبر عناصر تضاف إلى التعريف القانوني ، **لكنها تعبير عن سياسة الحكومة في رعاية الجمعيات ، ويحسن أن يقتصر التعبير عنه في شكل إعلان سياسة ، أو في مادة خاصة من القانون بدلاً من النص عليه في التعريف القانوني.**

ويورد القانون التونسي(***) تعريفاً قانونياً للجمعية التعاونية به تفاصيل أكثر مما ينبغي **حيث يتناول هذا التعريف الأهداف المفترضة أن تسعى إلى تحقيقها الجمعيات ، والإجراءات التي تسير بموجبها في عملياتها ، ومكانة الجمعيات في الإقتصاد القومي ، أي أن المُشرِّع يتناول سياسات ومبادئ وممارسات التعاون إلى جانب البنيان التنظيمي التعاوني ، وعليه فإن التعريف يصبح بلا شك مثقلاً بالتفاصيل ، هذا إلى أن الإستطراد إلى النص على عناصر تفصيلية يعوق أو قد يمنع السياسات والممارسات وهذا أمر غير مرغوب ، لأن التغيير قد يصبح ضرورياً لمواجهة التغيير في الظروف.**

---

*) يرجع إلى :
Decret No. 55-184 du 2 fevrier 1955 portant statut de la co-operation dans les territolires relevant due minister de la Franc d'outre-mer.

**) الكاميرون : يرجع إلى القانون التعاوني الذي أصدرته الكاميرون في ٦ ديسمبر ١٩٦٩.

***) تونس : يرجع إلى القانون الصادر في ١٩ يناير ١٩٦٧.

There is the disadvantage that the detailed legal definition may impede or even prevent changes in policies and practices which may become necessary to cope with changing needs and circumstances.

ويتضح مما تقدم أنه من المنطقي والمعقول إقتراح ما يلي :

***) يجب أن يَرِدْ تحديد دور التعاونيات في الإقتصاد القومي وموقف الحكومة منها في شكل بيان حكومي وليس في التعريف القانوني.**

The definition of the role of Co-operative societies in the national economy and of the attitude of government towards Co-operatives should be given in a government policy statement.

*) يُنص على المبادئ التعاونية التي يقوم عليها التشريع التعاوني في ديباجة القانون.

The definition of the Co-operative principles underlying the Co-operative law should be stated in a preamble to the act.

***) يقتصر تعريف " الجمعية التعاونية " على طائفة من الصفات المميزة التي لها تأثير مباشر على بنيان التعاونيات التنظيمي ، وينص عليه في القانون.**

The definition of the term " Co-operative society" , reduced to a selection of characteristics which have a direct influence of the organizational structure of Co-operative societies should be laid down in the Act.

وبذلك تظهر طبيعة كل طائفة من طوائف القواعد الثلاثة :

In this way the different nature of the three categories of rules could be underlined.

*) فبيان السياسة عبارة عن قرارات تتناول الإجراءات التي تتخذ في المستقبل والتي تُعتبر مطلوبة وملائمة للظروف السائدة من أجل تحقيق أهداف معينة ، وهي بهذه الصفة عرضة للتغير من وقت لآخر.

Policy Statements which are decisions of future measures and priorities that are deemed suitable under prevailing conditions to reach certain objectives and which, accordingly, are subject to changes from time to time.

*) والمبادئ التعاونية كنظام ، هي أفكار مجردة مستقلة ، لا تتأثر بالزمن أو الأحداث ، كما أنها لا تتغيَّر أو تتبدَّل إلاَّ إذا كان هناك من الأحداث ما يترتب عليه تأثيرات خطيرة تقع على واقع المفاهيم الكلية للنظام التعاوني.

Co-operative Principles which – as a system of abstract ideas are independent of time and circumstances and cannot be modified without serious effects on the practicability of the the entire concept.

*) وقانون التعاون ، من حيث أنه مجموعة من الأحكام ، ومن بينها المبادئ التعاونية ، فإن التعاونيات عليها أن تُحقّق أهدافها(*) ... منها

(*) يرجع إلى :

Co-operative and the law in East Africa, by J.P.W.B. Mc-Auslan Uppsala 1970.

فيما يتعلق بالتنمية .. عليها أن تحقق هذه التنمية بالأساليب والأحكام التي يتضمنها قانون التعاون وفقاً للظروف السائدة وطبقاً لسياسة الحكومة.

Co-operative law being a set of provisions according to which Co-operative principles shall be put into practice under prevailing conditions and in line with the government policy concerning Co-operative development(*).

Bajdan, Hdary.: Basic Concepts, principles and Practices of Cooperation, Mimir Publishers Inc., Madison, Wisconsin, 1963.

ثالثاً : أثر مبادئ التعاون الدولية على صياغة التشريع والتطبيق :

❖ تمهيـــــد :

والآن ، وبعد أن أوضحنا رأي بعض علماء التعاون وحكومات بعض الدول في تعريف الجمعية التعاونية والتشريع التعاوني وما تضمنه من أحكام ، وتبين لنا أن مبادئ التعاون عبارة عن القواعد أو الأسس التي يقوم عليها النظام التعاوني ، أو مجموعة التقاليد التي تحكم وتُنظّم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، ومُدركين في نفس الوقت أنه على الرغم من إختلاف الدول فإنها تُطبق المبادئ العامة التي وضعها " رواد روتشديل " ولم تكن هذه المبادئ التي وضعوها ونُسبت إليهم ، وقام عليها النظام العام لكل جمعية تعاونية ، هذه المبادئ لم تكن موضوعة بمسمياتها كما نذكرها الآن ... إنها مفاهيم كانت مطوية ضمن النظام الذي أسسوا به جمعيتهم الرائدة في عام ١٨٤٤ ، وحددوا في هذا النظام أغراض جمعيتهم وخططها .. ونظراً لأن جمعية ا لرواد تُعتبر أول تنظيم تعاوني ناجح صمد منذ إنشائه حتى الآن وذلك رغماً عن الظروف الصعبة التي أحاطت به ، فإن علماء التعاون وحكومات الدول إهتمت بالتعاون وتناولوا أغراضه وخططه بالشرح والتعليق واستخلصوا منها على ضوء التطبيقات العملية المبادئ والقواعد التي ترعى مصالحهم الإجتماعية والإقتصادية المشتركة بغض النظر عن معتقداتهم الدينية والسياسية.

وفيما يلي نورد آراء بعض أبرز علماء التعاون في العالم ، فيما يتعلق بأثر مبادئ التعاون الدولية على صياغة التشريع والتطبيق.

مبدأ المساعدة الذاتية

Principle of Self-help

أ) معنى هذا المبدأ :

يعني مبدأ المساعدة الذاتية أن يقوم أعضاء الجمعية التعاونية بالتضامن مع بعضهم لخدمة أنفسهم بإنتاج الخدمات التي يحتاجون إليها ويستخدمونها للنهوض بشئونهم ، ومن ثم يجب على كل عضو أن يلتزم بأفعال معينة يؤديها للنهوض بمصالحه الإقتصادية ، وهي(*) :

*) أن يلتزم بمسئوليات وإلتزامات العضوية.

*) أن يُشارك في إدارة المشروع التعاوني والإشراف عليه أما بنفسه أو من خلال المندوبين المنتخبين.

*) أن يستخدم الخدمات التي ينتجها المشروع التعاوني والتسهيلات التي يتيحها.

ويجب أن يعي الأعضاء صفتهم المزدوجة كشركاء مالكين للمشروع التعاوني الذي أقاموه بأنفسهم ، وذلك عن طريق مساهمتهم في أداء الخدمات التي يستعملونها هم أنفسهم كأعضاء من ناحية ، وأيضاً كمتعاملين وعملاء لهذا المشروع التعاوني من ناحية أخرى. وبمثل هذا الوعي يستطيع الأعضاء فهم مسألة النهوض بالأعضاء عن طريق المساعدة الذاتية ، لأن دعم الأعضاء للمشروع التعاوني يتيح لهذا المشروع أن يدعم مشروعات الأعضاء أو أسرهم.

---

*) Dubhashi, P.R. : Principles and Philosophy of Co-operation, Valkunth Mehta National Institute of Co-operative Management, Poona, 1970.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

تُعتبر مساهمة ومشاركة أعضاء الجمعية التعاونية بشكل شخصي نشط وفعَّال أمر بالغ الأهمية ، ويستطيع المشرعون تحقيق ذلك بأن يجعلوا كافة حقوق العضوية **مرتبطة بشخص العضو وليس بمقدار مساهمته في رأس المال** ، لكن رأس المال عنصر هام لا تستغني عنه الجمعية ، **ولذا ينبغي حفز الأعضاء على المساهمة بأموالهم** ، وتشترط معظ التشريعات التعاونية على من يريد الإنضمام لعضوية الجمعية أن يساهم في رأس المال ، ولا تسمح لغير العضو بشراء أسهم رأس مال الجمعية **وبذلك تربط بين حقوق العضوية وبين شخص العضو ، كلما تحفز العضو** على المساهمة بمزيد من أموال رأس مال الجمعية ، **ويلاحظ أن الشخص لا يكتسب العضوية إلا إذا استوفى الحد الأدنى المطلوب ويصبح عندئذ كامل العضوية ويحق له التمتع بكل الحقوق ، ولا تزيد حقوق عضو عن عضو أخر أذا ساهم في رأس المال بأكثر من الحد الأدنى المشترط.**

وترد على هذه القواعد بعض الإستثناءات التي تسمح بها تشريعات معينة ، فتُجيز بعض القوانين التعاونية لغير الأعضاء أن يساهموا في رأس المال (**لاسيما الحكومة**) ، كما تسمح بعض القوانين بألا يُساهم الأعضاء في رأس مال الجمعية لكنها **تشترط في هذه الحالة أن يودع العضو مُدخرات معينة لدى الجمعية ويَسري هذا الإجراء بصفة خاصة فيما يتعلق بجمعيات الإئتمان**(*).

وحينما لا يستطيع الأعضاء المساهمة بمالهم في رأس مال مشروعهم التعاوني **يمكنهم إبداء إستعدادهم لمساعدة أنفسهم بتحمُّل إلتزام شخصي بديون الجمعية** ، وقد يُضاف هذا الضمان المحدود أحياناً وغير المحدود أحياناً أخرى إلى الإلتزام بالمساهمة النقدية في راس المال ، **فتزداد بذلك ضمانات الجمعية إزاء الدائنين وتزداد بذلك قدرتها على الحصول على الإئتمان الضروري للجمعيات التعاونية** حيث أنها تبدأ أعمالها برأس مال متواضع نسبياً.

---

*) **Model Co-operative Societies Bill, 1957, India.**

ويلاحـظ أن ضـمان الأعـضاء لديون الجمعية إلتزام إجباري يحتمه التـشريع في بلدان أفريقيا الناطقة بالفرنسية وكذلك في المانيا(*) ، لكنه غير إجباري في بلدان أفريقيا الأخرى الناطقة بالإنجليزية.

وتعمـيقاً لإيجـاد روح الـرابطة بـين العـضو والجمعية ، تشترط التشريعات التعاونية أن يُمارس العضو بشخصه حقه في المُشاركة في إتخاذ القـرارات وفي إدارة الجمعية ورقابتها ، وتطبيقها لذلك لا يجوز التصويت بالتوكـيل فـي الجمعـيات الأساسية كقاعدة عامة ، والإستثناء الوحيد هنا ينصب على الأعضاء الذين لا يُمكنهم حضور الإجتماعات بسبب عدم توافر وسـائل الإنتقال أو إرتفاع أجور السفر بالقدر الذي ينوء به العضو فيجوز عـندئذ له توكيل عضو آخر للتصويت نيابة عنه ، ويُشترط عندئذ ألا يمثل العـضو إلا عـضواً واحداً فلا يجوز أن يصوت بالتوكيل نيابة عن أكثر من عضو آخر واحد حتى لا يتسع الإستثناء ويُساء إستخدامه.

ويُعتبـر إشـتراك العـضو في إجتماعات الجمعية العمومية عُنصراً أساسـياً وضـرورياً ، لأن طبـيعة الأعضاء المزدوجة كأصحاب المشروع التعاوني وعملائه في الوقت ذاته تمكنهم من معرفة وسائل خدمة مصالحهم أكثـر مـن أي إنـسان آخر ، ولهذا السبب أيضاً تنهض الجمعية العمومية بوظيفة هامة كأعلى سلطة فيها ولها الكلمة العليا والأخيرة في كافة شئون الجمعية.

---

*) نرجو التكرم بالرجوع الى قانون التعاون الألماني الجديد الصادر في عام ١٩٧٣.

E.G. Sec. 9 Co-op. Soc. Regulations, 1968, Ghana: Sec, 14 Coop. Soc. Rules, 1956 , Eastern Nigeria; Sec. 24 Co-op. Sic. Rules, 1969 , Kenya, Sec 101 (1) Co-op. Soc. Act, 1970, Zambia: Ar. 20 (5) Law on the Basic Regulations for Co-operatives in Indonesia, 1967, see : Reingardt (2).

E.G. Art. 33, Loi 69L7LCOR du 6 decembre 1969 portabt de la cooperation, Cameroon; Art. 19, decret No. 70 – 168/COR du 17 aout Cameroon , See also the new German Co-op Soc. Act, 1973, Sec 43 (5).

ويُسهم مبدأ المساعدة الذاتية في شكل الإدارة الذاتية ، حيث أنه **لا يجوز لغير الأعضاء أن ينتخبوا لشغل مراكز العضوية في مجالس الإدارة.**

ويعتــرض البعض أحياناً على **ما يُقال من أن الأعضاء هم أصلح من يـضطلع بأعـباء الإدارة فــي الجمعــية ، خاصة حين تتطور المشروعات التعاونــية إلــى مــشروعات مُعقدة تتعامل في فروع متعددة من الأعمال** ، ويعمــد التشريع في مثل هذه الأحوال إلى **السماح للأعضاء بتفويض بعض ســلطاتهم لمديــرين مؤهلــين يعينون لإدارة المشروع التعاوني نيابة عن الأعــضاء وتحــت إشــرافهم ورقابتهم** ، ولا يعني مبدأ المساعدة الذاتية أنه يتحــتم على الأعضاء أن يؤدوا كل شئ بأيديهم ، بل يعني أنه يحتاج في في المــراحل المتقدمة ، وفي ظل الإقتصاد التنافسي الشديد إلى **أنماط أخرى من العمــل تــضمن للمــشروع التعاونــي نجاحه المنشود ، ويعترف التشريع التعاونــي الجــيد بهذا الوضع ويسمح للأعضاء باستخدام مديرين محترفين مدربــين جــيداً ومتفــرغين للعمل يفوضونهم بالسلطات اللازمة للإدارة ، والتــشريع يفــرض أحكامــاً تحدد بوضوح واجبات ومسئوليات المديرين وتُلــزمهم بــأن يــراعوا دائمــاً مبدأ النهوض بالأعضاء وتضع الضمانات الواقعية لذلك ، مثل حق الجمعية العمومية في عزل عضو مجلس الإدارة أو المديــر دون إخطــار أو إبــداء الأسباب ، ومثل مراجعة حسابات وأعمال الجمعية مراجعة شاملة بمعرفة مراجعين تعاونيين متخصصين.**

ولن ينجح مبدأ المساعدة الذاتية وبالتالي لن تنجح الجمعيات التعاونية **إلا إذا التزم الأعضاء بوظيفتهم المزدوجة كأصحاب مشروع وعملاء(*) أيضاً ، وأن يــدوم هــذا الإلتــزام ويستمر ولا يفتر بعد أن تمضي موجة الحماس الأولــي عــند إنشاء الجمعية ، ويجب ألا يترك هذا الإلتزام لرغبة الأعضاء وعزيمتهم فحسب ، بل ينبغي أن يتدخل التشريع ويسمح للجمعيات التعاونية بأن تنص عليه في لوائحها الداخلية** ، وعلى العموم فقد أصبح من المبادئ المعترف بها أن يلتزم الأعضاء باستخدام خدمات وتسهيلات الجمعية التعاونية

***) See : Sec. 13 of the Model Co-operative Societies Ordinance, Colonial office, by Surridge and Digny, Great Britain, 1946.**

في جميع معاملاتهم أو جزء منها على الأقل ، ويجيز القانون التعاوني أيضاً أن ينص على الإلتزام في شكل عقود فردية بين الأعضاء والجمعية.

ولزيادة ضمان إرساء مبدأ المساعدة الذاتية يفرض التشريع أو تفرض اللوائح الداخلية عقوبات على مخالفته(*) مثل دفع غرامات أو الفصل من العضوية.

ويقبل العضو إختياراً عند إنضمامه لعضوية الجمعية أن يستخدم المشروع التعاوني ويتعامل معه ، **وهذا نوع من التقييد الطوعي لحرية العضو يقبله إختياراً لتدعيم الكفاية الإقتصادية للمشروع التعاوني ، وهو في الحقيقة قيد لصالح العضو الذي تزداد إستفادته من المشروع التعاوني كلما قوى وتدّعم** ، لكن إذا مُنحت الجمعيات التعاونية إحتكاراً على أنواع معينة من السلع ، فإن الموقف يتغير ويصبح العضو مُلزماً بالتعامل مع الجمعية إذ لا سبيل سواها للحصول على السلع المحتكرة ، وعندئذ لا مجال للحديث عن القيد الإختياري المشار إليه.

ويضع التشريع كقاعدة عامة قيوداً على التعامل مع غير الأعضاء إلا في حالات استثنائية مثل الرغبة في إجتذاب أعضاء جدد من أجل التشغيل الكامل لقدرات المشروع التعاوني أي أن مقومات وخدمات وتسهيلات المشروع التعاوني تقتصر على الأعضاء كمبدأ أساسي لأنهم هم الذين أقاموا المشروع ، **لكن التشريع لا يغفل تمهيد التسهيل أمام الجمهور للإنضمام إلى الجمعية التعاونية إعمالاً لمبدأ العضوية المفتوحة ، فيسمح للجمعية بالتعامل مع غير الأعضاء ليحسوا بمزايا التعاون ومن ثم يقبلون على الإنضمام للجمعيات التعاونية أو تأسيس جمعيات جديدة.**

فالمبدأ الأساسي إذن هو أن يقتصر الإنتفاع بالمشروع التعاوني على أعضائه الذين شاركو بأموالهم فيه ، والذين هم على إستعداد للتعامل معه والإلتزام بذلك ، ويستثنى القانون في بعض البلاد الحكومة من هذا المبدأ ويسمح لها بأن تُساهم في رأس المال وفي صنع القرار ، **ويرى البعض أن**

(*) E.G. Sec. 47 (1) Co-op. Soc. Act, 1968, Tanzania; Sec. 31 Co-op. Soc. Act, 1966; Kenya; Sec. 32 Co-op. Soc. Act. 1970, Uganda.

هـذا الإستثناء لا يتمشى مع المبادئ التعاونية ولا يسمحون به إلا كإجراء مـؤقت إلى أن يصبح الأعضاء بعد مرور فترة في موقف يمكنهم من القيام بكامل مسئولياتهم وعندئذ يجب على الحكومة أن تنسحب.

مبدأ النهوض بالأعضاء

Member Promotion

أ) معنى هذا المبدأ :

تقـوم الجمعيات التعاونية لتحقق هدفاً أساسياً هو النهوض بالأعضاء فـي نـشاطهم وفي علاقاتهم الإقتصادية ، ويتخذ مبدأ النهوض بالأعضاء مظاهر شتى مثل :

***) تسهيل بيع منتجات الأعضاء.**

***) توفير مقومات التخزين.**

***) تهيئة وسائل النقل.**

***) توريد المهمات والسلع لمشروعات الأعضاء أو أسرهم.**

***) تمثيل الأعضاء ومصالحهم على مستوى تجارة الجملة.**

***) تنظيم دورات تدريبية للأعضاء – إلى غير ذلك من الظاهر.**

وفـي جمـيع الأحوال يكون النهوض بالأعضاء عن طريق إنتفاعهم بخدمات الجمعية والمشروع التعاوني ، أما توزيع المزايا النقدية (مثل الأرباح والعائد) فيأتي في مرتبة ثانوية من حيث الأهمية.

ويتـرك للمديـرين في المشروع التعاوني إتخاذ القرارات فيما يتعلق بالـنهوض بالأعـضاء وهو كما سبق القول الهدف الأساسي من المشروع ، ولهـذا الـسبب **تخـتلف سياسـة المشروع التعاوني عن سياسة المشروع**

التجاري فلا تُقاس كفاءة المشروع التعاوني بمقدار الكسب المالي في نهاية السنة المالية فقط ، بل بمقدار فاعليته في النهوض بشئون أعضائه والخدمات التي يُقدمها لهم ، وربما لا يمكن تحقيق التنمية المطلوبة لشئون الأعضاء في كثير من الأحوال إلا على حساب الكسب المادي ، وهذا سبب آخر يُفسر : ... لماذا لا يمكن معرفة كفاءة المشروع التعاوني بقراءة ميزانيته العمومية ؟.. ولا يستطيع المشروع التعاوني تقديم خدمات للأعضاء والنهوض بهم إلا إذا كان قوياً ، **ولذا يجب على أعضاء مجلس إدارة المشروع التعاوني العمل على تحقيق توازن سليم بين التركيز على كفاءة المشروع التعاوني من الوجهة الإقتصادية وبين أداء المشروع للخدمات والنهوض بالأعضاء** ، ويجب على مجلس الإدارة أن يدير شئون المشروع التعاوني بطريقة تضمن تمتع الأعضاء الحاليين والمستقبلين بأقصى ما يمكن من الخدمات دون الإضرار باستقرار المشروع التعاوني مالياً وبقدرته على المنافسة.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

تؤكد معظم التشريعات التعاونية على النهوض بالأعضاء كمهمة أصلية وأساسية يضطلع بها المشروع التعاوني ، ولذا تُشير التشريعات التعاونية عند ذكر التعريف التعاوني للجمعية كلمة " **الجمعيات الصالحة للتسجيل** " ومن ثم يقتصر الإعتراف بالشكل القانوني للجمعيات التعاونية على تلك الجمعيات التي تُطبق هذا المبدأ وتُراعي تنمية الأعضاء والنهوض بهم ، **وتذهب التشريعات التعاونية إلى ضمان عدم إنحراف الجمعيات فيما بعد عن هذا المبدأ** ، فخشية أن تتعامل مثلاً **مع غير الأعضاء بصفة أساسية** ، ترى القوانين واللوائح الداخلية للتعاونيات **تتضمن أحكاماً تسمح بإجراء تحقيق بناء على طلب مجموعة من الأعضاء** ، **ويقوم بالتحقيق المراجعون التعاونيون أو الإدارة القائمة على تسجيل الجمعيات التعاونية** ، **ويجيز القانون شطب تسجيل الجمعية التي يثبت عليها أنها إنحرفت عن هدف التعاون الأساسي ولم تعد تهتم بالنهوض بشئون أعضائها** ، ولكن على المُشرّع من ناحية أخرى أن يضع في القانون الأحكام الكفيلة بأن تضمن

تكــوين المــشروع التعاوني بطريقة تُمكّنه من تأدية الخدمات التنموية بشكل فعَّال ، ومن أمثال هذه الأحكام ما يلي(*) :

*) الأحكــام القانونــية التي تنص على الأمور الهامة التي يجب أن تتضمنها اللوائح الداخلية في الجمعيات التعاونية ، ومنها إلزام كل جمعية تعاونية بتقديم لائحتها الداخلية وكل تعديلات لها على الإدارة المُكلَّفة بتسجيل الجمعيات للموافقة عليها ، ويحق لهذه الإدارة رفض اللائحة أو تعديلاتها إذا لم تكن مُتفقة مع القانون.

*) قــواعد قانونــية تسمح لأعضاء الجمعيات العمومية والمجالس المنتخبة بتفويض سلطات معينة إلى المديرين المحترفين.

*) أحكــام قانونــية تلزم كل جمعية تعاونية بمسك حسابات ودفاتر شأنها في ذلك شأن أي منشأة أخرى.

*) أحكــام قانونية تضمن تدعيم الأساس المالي وبناء قاعدة مالية قــوية وســليمة للمشروع التعاوني ، وتلزم كل جمعية تعاونية بتخــصيص نــسبة معيــنة مــن فائــضها السنوي إلى المال الإحتياطي.

وعلــى المُشرعين أن يضمنوا إلزام إدارة المشروع التعاوني بإحترام واجــبها الأساسي في النهوض بالأعضاء عند إتخاذ أي قرار أو تصرف ، ومــن التدابيــر المؤدية إلى ذلك قصر مناصب عضوية مجالس الإدارة على أعــضاء الجمعــيات دون غيــرهم ، فالمفروض أن أعضاء مجلس الإدارة المنتخبــين مــن بــين أعــضاء الجمعية هم أعلم بحاجات الأعضاء (وهي إحتياجاتهم الشخصية أيضاً) وهم بالتالي أقدر على تحقيقها ، على أن يضعوا الأولوية المُطلقة للنهوض بالأعضاء وتنمية شئونهم ، ومن التدابير الأخرى فــي هــذا الصدد الإحتفاظ للجمعية العمومية وحدها بحق إتخاذ القرار في الأمور الهامة وبالسلطات العليا في شئون الجمعية مثل :

---

*) C.F. Sec. 7 Co-op. Soc. Rules, 1969, Kenya; Sec. 4 Co-op. Soc. Regulations, 1968, Ghana; Sec. 6 Co-op. Soc. Regulations, 1971, Uganda; Sec. 8 Co-op. Soc. Rules, 1968, Tanzania.

*) وضع اللائحة الداخلية وتعديلها.
*) تعيين وعزل شاغلي المناصب الرئيسية.
*) التصرف في العوائد الإقتصادية الناتجة عن عمليات الجمعية التعاونية ، ويمنع القانون تفويض هذه السلطات ويحصرها في الجمعية التعاونية للأعضاء كي تظل على مكانتها كسلطة عليا في الجمعية العمومية ، ويجيز القانون عزل عضو مجلس إدارة الجمعية الذي يُخالف مبدأ النهوض بالأعضاء في أي وقت وتصدر الجمعية العمومية قرار العزل دون حاجة لذكر الأسباب.

وتدعيماً لمبدأ النهوض بمصالح الأعضاء يقضي القانون بأن كل تعديل في اللائحة الداخلية يتناول الأحكام الخاصة بزيادة قيمة أسهم رأس المال ، فإنه يجب عرض ذلك على الجمعية العمومية للبت فيه ، كما ينص القانون على أن أعضاء الجمعية التعاونية ممثلين في الجمعية العمومية ، هُمْ وحدهم الذين يحق لهم التصرف في فائض الجمعية السنوي وتحويل جزء منه إلى الإحتياطي الإختياري الذي يتحقق من خلاله إقامة المشروعات التعاونية الإستثمارية.

وتنص بعض التشريعات التعاونية – لا سيما في أقطار أفريقيا وآسيا على أن تشترك الإدارات الحكومية المختصة مع أعضاء الجمعيات التعاونية في مزاولة تلك الحقوق والسلطات التي تقصرها التشريعات التعاونية الأخرى عادة على الأعضاء مجتمعين في هيئة جمعية عمومية ، وتهدف قوانين تلك البلاد من وراء ذلك تصحيح أي إنحراف في ممارسة الحقوق أو السير بها في إتجاه يخالف المبادئ التعاونية السليمة. ويمكن أن تشترط الحكومة بأن تلتزم الجمعيات التعاونية بعرض قرارات جمعياتها العمومية على الإدارة الحكومية المختصة للنظر في إقرارها ، ويعترض البعض على هذا الإجراء لأنه يجعل سلطة الأعضاء ممثلين في جمعيتهم العمومية سلطة صورية غير حقيقية ويزداد الأمر سوءاً عندما تُسلب حقوق الأعضاء وسلطاتهم سلباً كاملاً إذا أسندت التشريعات التعاونية للإدارات الحكومية حق إتخاذ القرارات بنفسها وبمبادأة منها !!.. إذ يعني ذلك أن الأعضاء لن يستطيعوا ممارسة حق الإدارة والإشراف المُخوَّل لهم بموجب المبادئ التعاونية الأصلية.

الكفاءة الإقتصادية

Economic Efficiency

أ) معنى هذا المبدأ :

تتألف العناصر الأساسية التي تقوم عليها أي جمعية تعاونية من جماعة متعاونة ومن مشروع تعاوني ، ويرتبط العنصران إرتباطاً وثيقاً برباط من الهدف الخاص الذي يتوخاه المشروع التعاوني ألا وهو **الإلتزام بتنمية مصالح الأعضاء الإقتصادية سواء فيما يتعلق بمصالح مشروعات هؤلاء الأعضاء أو بمصالح أسرهم .**

وتقوم الجمعيات التعاونية لتؤدي وظائف إقتصادية محددة نيابة(*) عن أعضائها ، إذ يُفترض أن المشروع التعاوني أقدر على تأدية هذه الوظائف بطريقة إقتصادية من المشروعات الخاصة أو من الأعضاء كل منهم على إنفراد.

وقد أساء كثير من التعاونيين فهم عنصر " المشروع التعاوني " لمدة طويلة ، وحاول التعاونيون التقليديون التفرقة بين الخدمات التعاونية والمعاملات التجارية لا من حيث الأهداف فحسب بل من حيث الأداء الفني أيضاً ، وقالوا أن طرق الإدارة الحديثة كما يُطبقها المديرون المحترفون لا تتمشى مع ديموقراطية الإدارة والرقابة في الجمعيات التعاونية !!؟.. ويقوم هذا الإتجاه على أساس الخبرة المستقاة منذ أيام التطور التعاوني المبكر حين سادت المنشآت التعاونية الصغيرة التي تولّى إدارتها مديرون غير محترفين يعتمدون على حُسن التصرف والمهارات العملية أكثر من إعتمادهم على

***) See : Report on the Second Ad Hoc Consultation on Agricultural Co-operatives and other Farmers. Associations. FAO, Rome 1970.**
Also : The Nature of Co-operative Principles by W.P. Watkins, Co-operative Union Ltd, 1967.

مبادئ الإدارة العلمية ، لكن هذا الموقف لا يأخذ في الإعتبار أن المشروع التعاوني يُمارس وظائف إقتصادية تُماثل وظائف المنشآت الفردية ، كما لا يأخذ في الحُسبان أن المشروع التعاوني لا يجري إلا جزءاً من معاملاته مع أعضائه ووحداتهم ، بينما تُمارَس كثيراً من المعاملات من خلال المنشآت الخاصة والوكالات الحكومية مثل مجالس التسويق وغيرها ، ومن ناحية أخرى فإن المعاملات سواء مع الأعضاء أو مع المشروعات التعاونية الأخرى ، تتطلب من المشروع التعاوني أن يتصرف كأي منشأة تجارية ، أي يجب أن يبذل كل جهد لتخفيض التكاليف والنفقات الثابتة والمخاطر إلى أدنى حد ممكن ، والواقع أن المعاملات التي تجريها المشروعات التعاونية نيابة عن أعضائها ولمصلحتهم ، ينبغي أن يتمّ إيضاحها بطريقة تُماثل الطرق التي تتبعها المنشآت الخاصة ، لأن مبادئ إدارة الأعمال تحكم الكفاءة الإقتصادية سواء في المشروعات التعاونية أو المشروعات الخاصة ، وهذه حقيقة أثبتتها بحوث الباحثين التعاونيين أنفسهم وأصبحت تلقى قبولاً متزايداً لدى التعاونيين المعاصرين.

وتُمثل المشكلات المتصلة بكفاءة الجمعيات محوراً هاماً من المحاور التي(*) تدور حولها البحوث التعاونية في الآونة الحاضرة لاسيما في البلاد النامية حيث تكرر فشل الجمعيات التعاونية في تحقيق الآمال التي عقدتها عليها الحكومات حين أولتها رعايتها وشجّعت تطورها ونموها ومنحتها مبالغ طائلة من الأموال العامة ، كما خَيَّبت أيضاً آمال الأعضاء الذين إهتموا بمزايا العمل التعاوني وبنوا عليه توقعات أكبر كثيراً مما تسمح به الظروف المُهيأة لنجاح هذا العمل التعاوني.

ويهتم الباحثون في البلاد الصناعية المتقدمة بمشكلات الكفاءة التعاونية مدفوعين أساساً بفكرة أن الجمعيات التعاونية لا تستطيع البقاء في

---

*) See : Imperatives for the Operational Efficiency of Agricultural Co-operatives in Developing Countries, published by FAO 1974.

Also : How to Measure the Efficiency of Agricultural Co-operatives in Developing countries, Marburg 1971.

مجتمع إقتصادي تشتد فيه المنافسة إلا إذا تمتعت بدرجة عالية جداً من الكفاءة الإقتصادية.

وحين إجتمع الخبراء التعاونيون في الإجتماع الثاني الإستشاري المتخصص الذي عُقد في نيروبي عام ١٩٦٩ لدراسة التعاونيات الزراعية وجمعيات الزراعة الأخرى أعربوا عن رأيهم في أن كفاءة التعاونيات لا يجب أن تُقاس بنسبة التكلفة إلى العائد ، وذلك لأن هذا القياس لا يتفق مع الخدمات التعاونية التي يؤديها المشروع التعاوني لترقية شئون الأعضاء والنهوض بهم وبمشروعاتهم واسرهم ، لأن هذه الخدمات قد لا يمكن أداؤها على الوجه المُرضي وبأكفأ صورة إلا إذا تخلى المشروع التعاوني عن محاولة تحقيق أكبر عائد ممكن ، ولذا يُقال أن معادلة نسبة التكلفة إلى العائد لا تصلح مقياساً لكفاءة الجمعية التعاونية وبدلاً من ذلك تُقاس كفاءة الجمعية التعاونية بمقدار نجاحها في النهوض بالأعضاء ، وفائدة التعريف الأخير لكفاءة الجمعية التعاونية أنه لا يأخذ في الحُسبان النتائج الإقتصادية البحتة وحدها بل يُدْخل في الإعتبار أيضاً الخدمات التي تقدمها الجمعية لإنماء مصالح أعضائها والنهوض بهم وأعمالها في المجال الإقتصادي الإجتماعي مثل الخدمات الإستشارية ، وتعليم وتدريب أعضائها ، ولابد للجمعية التعاونية أن تنفق في سبيل تقديم هذه الخدمات مما يحملها تكاليف ليس لها عائد مباشر (فوري) يظهر في الميزانية العمومية.

واقترح ويدستراند(*) في بحثه عن " مشكلات كفاءة الأداء في التعاونيات " إقامة نوع من التفرقة بين " فاعلية الجمعية التعاونية " و " كفاءة المشروع التعاوني " فيستخدم إصطلاح " الفاعلية " لبيان مدى تحقيق الجمعية التعاونية لأهدافها ، وطبقاً لهذا المعنى تعتبر الجمعية التعاونية فعَّالة إذا استطاعت تحقيق أهدافها العامة (وهو ما يعبر عنه بالفاعلية الخارجية) وإذا استخدمت موارد الإنتاج لتحقيق الأهداف المحددة

---

*) See : problems of Efficiency in the Performance of Cooperatives by Carl Gosta Widstrand.
Also : African Co-operative and Efficiency, Uppsala : The Scandinavian Institute of African Studies, 1972.

لهـــا داخلـــياً أي الأهـــداف التـــي وضعها أعضاء الجمعية ومجلس الإدارة والمديرين وغيرهم (**وهو ما يُعرف بالفاعلية الداخلية**).

وعندما يستخدم إصطلاح " الفاعلية " بهذا المعنى يقتصر إستخدام كلمة " الكفـــاءة " على بيان وضع آخر مختلف ، ويقول **ويدسترائد أن " الكفاءة " هـــي العلاقة بين النتائج أو المنجزات وبين التكلفة أي التضحيات المطلوبة لتحقـــيق تلك النتائج والمنجزات** ، أو بعبارة أخرى هي مقدار الجهد منسوباً إلى التكاليف ، وفي هذا الصدد **ترتبط " الكفاءة " بمستوى الإنتاجية** ويجوز أن تنجح الجمعية التعاونية إقتصادياً أي تكون ذات كفاءة بدون أن تكون ذات فاعلـــية ، كـــأن لا يستفيد منها سوى عدد قليل من الأعضاء أو كما في حالة المـــشروع التعاوني أو الجمعية التعاونية التي تقيمها وكالة حكومية لأغراض إداريـــة تحت إدارة لجنة مؤقتة ودون أية مُساندة من أعضائها وبغير إلتفاف مـــنهم حولها ، **لكن الجمعية الفعَّالة يجب أن تكون على كفاءة إقتصادية إذا أرادت أن تحقـــق أهـــدافها طـــويلة الأمـــد التي رسمها الأعضاء ومجلس الإدارة** ، أي أن الكفـــاءة الإقتـــصادية وسيلة لابد منها للوصول إلى الفاعلية الداخلية.

ولهـــذه التفرقة بين الفاعلية والكفاءة أهمية عملية عند قياس درجة كفـــاءة أو فاعلـــية الجمعـــية التعاونـــية أو همـــا معاً ، وتختلف الأهداف الموضـــوعية للمشروع التعاوني (وهي النهوض بالأعضاء لأقصى درجة) عـــن أهداف المشروع الخاص مما يجعل من المستحيل معرفة مقدار فاعلية المـــشروع التعاوني بمقارنة نتائجه الإقتصادية بنتائج المشروعات الخاصة ، ويرى البعض **أن درجة فاعلية المشروع التعاوني لا يقاس إلا بمقارنة أدائه الفعلـــي بالأداء التخطيطي المُقدَّر** له ، لكن الكفاءة الإقتصادية شئ آخر لأن تلـــك الكفـــاءة الإقتـــصادية تعنـــي مقدرة أي مشروع على إستخدام موارده المحدودة بطريقة تحقق له أفضل النتائج الممكنة في ظل ظروف معينة ، مثل خفـــض التكالـــيف الثابـــتة ، وتفادي المخاطر غير الضرورية ، ولا يمكن الوصـــول إلـــى هذا الهدف **إلا عن طريق تطبيق المشروع التعاوني لمبادئ الإدارة العلمـــية فـــي ميادين التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه وإتخاذ القـــرار والرقابة والتنسيق والإتصال والموازنات ، فالكفاءة في هذا المعنى هي في المقام الأول وليدة الإدارة الجيدة.**

ويلاحظ أن التعاونيين ظلوا لمدة طويلة يبدون " بعض الفتور " إن لم يكن عدم الإهتمام الكلي إزاء مبادئ الإدارة العلمية ويعتبرونها قاصرة على المـــشروعات الخاصـــة !!..؟.. ولم يبدأ الإهتمام بهذه المبادئ إلا مؤخراً وأخـــذت الآراء تـــتجه رويـــداً رويداً إلى وجوب تطبيقها في المشروعات التعاونية بوصفها شرطاً أساسياً لبلوغ الكفاءة الإقتصادية ، وإتضح للجميع أن مـــشكلات تجمـــيع المعلـــومات والتخطيط وإتخاذ القرارات وتنفيذها هي واحـــدة في أساسها سواء بالنسبة للمشروع التعاوني أو المشروع الخاص مهمـــا قـــيل عن إختلاف أهدافها أو بنائها التنظيمي ، فالكفاءة الإقتصادية شـــرط لابـــد منه لكي يبلغ المشروع التعاوني الفاعلية المطلوبة وبدونها لا تستطيع الجمعية التعاونية تحقيق أهدافها ، وهذا في الواقع المعنى الحقيقي لمبدأ الكفاءة الإقتصادية.

ويُخيل لكثير من التعاونيين أن مبادئ ديموقراطية الإدارة والرقابة من ناحـــية ومبدأ الكفاءة الإقتصادية من ناحية أخرى لا يمكن تطبيقها جميعها أو في وقت واحد في المشروع الواحد. فالواقع أن قاعدة الديموقراطية التي تعني ســـيطرة الأعـــضاء على الجمعية التعاونية وإتخاذهم القرارات في جمعيتهم العمومية وتفويض السلطة لهيئات منتخبة قد تجعل مهمة الإدارة أشد صعوبة فـــي المـــشروع التعاوني **عنها في المشروع الخاص حيث تطبق فيه قاعدة وحدة السلطة والسيطرة.**

غير أن ديمقراطية الإدارة والرقابة كما تحددها المبادئ التعاونية لا تعني وجوب إتخاذ كل القرارات الهامة بواسطة الأعضاء في جمعيتهم العمومية ولا وجوب أن يقوم مجلس الإدارة بإدارة أعمال الجمعية بأنفسهم شخصياً ، **بل يجوز للأعضاء أن يستخدموا خبراء متخصصين إذا أعوزتهم الخبرة لإدارة مشروعهم التعاوني** ، ففي المشروع التعاوني. كما في المشروع الخاص ، **هناك فرق بين وضع السياسة وبين تنفيذها** ، فيجوز للأعضاء أن يُفوِّضوا كافة السلطات إلى ممثليهم المنتخبين في مجلس الإدارة ما عدا السلطات الأساسية مثل تعديل اللوائح وإنتخاب وعزل أصحاب المناصب وتقرير توزيع النتائج الإقتصادية ، ويكتفي الأعضاء عندئذ بدورهم في التعبير **عن إراداتهم وحكمهم على طريقة أداء مجلس الإدارة والمديرين بطريقتين :**

*) التصويت في الجمعية العمومية حين تناقش السياسة وعند إعادة إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

*) إستخدام خدمات وتسهيلات المشروع التعاوني أو الإعراض عنها.

فحق أعضاء المنظمات التعاونية في التصرف كسلطة عليا بأن يدخلوا تغييرات على اللوائح ويعزلوا أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت وحتى قبل إنتهاء مدة إنتخابهم للمجلس ، وأن ينتخبوا أصحاب المناصب الذين يثقون فيهم ، هذا الحق هو سلطة فعالة وضخمة ، وما دام هذا الحق قائماً ، ويمكن إستخدامه كلما دعا الأمر بمعرفة أغلبية الأعضاء في الجمعية العمومية ، فما يزال الأعضاء قادرين على ممارسة التأثير في قرارات مجلس الإدارة والمديرين ، أي أن مبدأ ديمقراطية الإدارة والرقابة يمكن تطويعه للظروف الإقتصادية والإجتماعية المتغيرة ، وإذا أمكن ذلك إنتفى التناقض المزعوم بين الديمقراطية والكفاءة وأصبح من المستطاع التوفيق بينهما رغم أن كلاً منهما يحد من الآخر ، فالديمقراطية لا تعني عدم الكفاءة أو سوء الإدارة ، والديمقراطية اليقظة تفسح الطريق واسعة أمام الإدارة المحترفة ذات الكفاءة ، وكما تقول لجنة المبادئ التعاونية بالحلف التعاوني الدولي " لا يجوز النظر إلى تحسين طرق وأجهزة الإدارة على أنه خروج على مبدأ الديمقراطية ".

"Refinements in the form and machinery of administration are not .. to be regarded as a departure from democratic principle ".

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

عند وضع قانون للتعاون يجب على المُشرِّع أن يكون على وعي كامل بأنه يُشرِّع قواعد لنوع من التنظيمات مفروض فيه أن يعمل كمشروع ويقيم علاقات عمل مع غيره من المشروعات ، ولذا يجب أن يُتيح القانون

للتعاونيات القيام بكافة التصرفات والأعمال التي من شأنها إنشاء منظمة إقتصادية وعلى كفاءة عملية.

ولا يكون القانون التعاوني تشريعاً جيداً وسليماً(*) إلا إذا واجه الأسئلة التالية وأجاب عليها :

*) من يتولى إدارة المشروع التعاوني ؟

*) من هو المسئول عن نتائج الإدارة ؟

*) من يقدم الأموال اللازمة لتمويل المشروع التعاوني ؟

*) كيف يمكن إلزام إدارة المشروع التعاوني باحترام مبدأ النهوض بالأعضاء بدون الإضرار بكفاءته الإقتصادية ؟

*) من المسئول عن المراجعة ، وكيف نكفل المراجعة السليمة ؟

*) كيف نحمي الدائنين واعضاء الجمعية التعاونية من الخسائر بسبب سوء الإدارة ؟

ويجب - بادئ ذي بدء - أن يتضمن القانون أحكاماً تمنع تسجيل الجمعيات التعاونية غير القادرة على الإستمرار مادياً ومالياً(**) - وبدون ذلك لا يكون الإطار القانوني مناسباً ، وللوفاء بهذا المطلب ينبغي أن يحتوي القانون على قواعد تفصيلية عن إجراءات إنشاء الجمعيات التعاونية ، بأن يشترط القانون إجراء بحوث إقتصادية وغيرها يقوم بها الأعضاء المؤسسون بالإشتراك مع مندوبي إدارة تنمية التعاون أو مندوبي منظمة القمة التعاونية ، وبذلك يمكن إلى حد ما تلافي تسجيل الجمعيات غير الإقتصادية الصغيرة أو الجمعيات التي تؤسس لأغراض سياسية.

ولابد من توافر قدر معين من الإستقلال يتمتع به مجلس الإدارة في تصرفاته ضماناً لكفاءة الجمعية التعاونية ، ومن ناحية أخرى لابد من

---

*) For the following. See : Reinagrdt, op. cit., pp. 64, et seq. Reinhardt, op. cit., pp. 58 et seq; Ebert, op. cit., pp. 251 et seq.

**) International Co-operative Alliance, Studies and Reports, Seventh in the Series 1971, ICA/UNESCO International Congeress of Co-operative Education Leaders, P. 12 : Dubhaahi, op. cit., pp. 25, 26.

ضمان تقسيم السلطات تقسيماً منطقياً ومعقولاً وكافياً فيما بين الجمعية العمومية للأعضاء ومجلس الإدارة ، ومن أجل ذلك يجب أن يُحدد المُشرِّع واجبات ومسئوليات كل من الجمعية التعاونية ومجلس الإدارة بصفتهما المسئولين عن صنع القرارات وذلك فيما يتعلق بإدارة المشروع التعاوني ، **فيتضمن القانون أحكاماً تسمح للأعضاء بتفويض سلطة رسم السياسة إلى مجلس الإدارة المنتخب في الموضوعات التي لا يتوافر بصددها للأعضاء المعلومات والخبرات الكافية حتى يمكنهم إتخاذ القرار المقبول بالتصويت في إجتماعات الجمعية العمومية ، ويحتاج هذا بدوره إلى تحديد واضح لواجبات مجلس الإدارة ولمسئولياته التي يجب أن تتناسب مع تزايد إستقلاله في صنع القرار.**

وينبغي أن يُسمح أيضاً لمجلس الإدارة بتفويض تنفيذ السياسة إلى المديرين المحترفين وإلى غيرهم من الموظفين كلما إستلزم الوضع تنفيذ القرارات بأسلوب كفء وإقتصادي.

ومن قبيل الإحتياط ضد إحتمالات سوء الإدارة(*) يجب أن يحتوى القانون أو اللائحة التي تصدر إعمالاً للقانون إشتراطات تعتبر حداً أدنى لما يجب أن يتوافر في الشخص الذي يصح أن يتولى منصب عضو في مجلس الإدارة أو منصب مدير أو منصب موظف مسئول.

ويجب في المقابل **أن يكون للأعضاء في جمعيتهم العمومية وبموجب القانون حق عزل أصحاب المناصب في أي وقت وبأغلبية اصوات الحاضرين إذا لم يرض الأعضاء عن سلوكهم في العمل.**

ومن الضمانات الأخرى ضد إساءة إستخدام السلطة الإدارية ، إشتراط إجراء مراجعة حسابية وإدارية سنوية بمعرفة مراجعين تعاونيين تابعين لإتحاد مراجعة تعاونية أو لإدارة مراجعة حكومية ، **وتُعتبر هذه المراجعة الخارجية إستكمالاً للمراجعة الداخلية المستمرة التي يقوم بها مجلس الإشراف المنتخب والمسئول أمام الجمعية العمومية.**

(*) E.G. Sec. 85 (d) Co-op. Soc. Act. 1966, Kenya; see also: Unified Co-operative Service Act, No. 44 of 1968, Tanzania.

ويلاحظ أن الإشراف الخارجي في صورة تدخل من جانب مسئولي التعاون الحكوميين في قرارات مجلس الإدارة ، أو في عمل الموظفين في الجمعيات ، **يؤدي إلى سلب سلطة هؤلاء في إتخاذ القرارات مع بقائهم مسئولين** ، وقد يستطيع التدخل الحكومي تعويض الكفاءة الإقتصادية السليمة النابعة من داخل الجمعية التعاونية وخلق كفاءة مصطنعة توجه من الخارج ، ولكن ذلك يتعارض مع مبادئ المساعدة الذاتية والشخصية ، وديموقراطية الإدارة والإشراف ، وإذا إتُخِذ كإجراء دائم فإنه يؤدي إلى تدمير الصفة التعاونية ، **غير أنه إذا تطلبت الأحوال الإقتصادية والإجتماعية درجة ما من التدَّخُل الحكومي كتدبير إستثنائي غير عادي لا يُسمح به إلا لمبرر سليم ولمدة محدودة من الزمن ، فحينئذ يُسمح به.**

وأخيراً يجب على المُشرِّع أن يعمل على تسهيل إندماج الجمعيات التعاونية الصغيرة في جمعيات أكبر حجماً وقادرة إقتصادياً ومالياً على إستخدام موظفين أكفاء ودفع مرتباتهم ، ويجب أن يسمح القانون للجمعيات الأساسية بتفويض بعض الوظائف (مثل مسك الدفاتر) إلى الجمعيات في المستوى الأعلى.

وفيما يتعلق بالتمويل ، يجب أن يتضمن القانون أحكاماً تتيح تكوين رأسمال كبير بما يكفي ، وإحتياطي قانوني إجباري ، ولا يُمكن تحقيق ذلك بمجرد إشتراط حد أدنى لرأس المال يُطبق على جميع الجمعيات على حد سواء لأن الحاجة إلى رأس المال تتفاوت من جمعية إلى أخرى.

ويجوز إلزام الأعضاء بأن يتحملوا مسئولية محدودة بمقدار معين بما يتجاوز نصيبهم في رأس المال " **مسئولية محدودة بالضمان** " وذلك إلى جانب إلتزامهم بالمساهمة في رأس المال والمال الإحتياطي ، وتعتبر هذه الطريقة التي يقصد بها زيادة ضمانات الجمعية بإزاء الدائنين الوسيلة المُثلى التي تتبعها كثير من القوانين التعاونية لهذا الغرض من ناحية ، وتعبيراً عن مبدأ المساعدة الذاتية المتبادلة في شكل مسئولية ذاتية.

The Co-operative principle of mutual self-help in the form of self-responsibility.

الإنضمام الإختياري

Voluntary Association

أ) معنى هذا المبدأ :

يقوم مبدأ الإنضمام الإختياري على فكرة الحرية وهو مبدأ عام ينبغي أن تتميـز بـه كافـة الجمعيات التعاونية ، وكثيراً ما يُناقش مبدأ الإنضمام الإختياري مع مبدأ العضوية الإختيارية على إعتبار أن المبدأين ينطبقان معاً فـيما يـتعلق بمعنـى التفسير للعضوية في الجمعيات التعاونية ، لكنهما في الحقـيقة يختلفان ويشير كل منهما إلى مستوى يختلف عن الآخر ، ومعنى مـبدأ الإنضمام الإختياري أنه لا يجوز إجبار أي إنسان على الإنضمام إلى الجمعـية التعاونية أو الخروج منها ، فالإختيار هنا ينصَّب على قرار الفرد بأن يصبح عضواً عندما يشعر أن من مصلحته الخاصة أن يتحمَّل إلتزامات العـضوية ويتمتع بحقوقها ، ولا تقوم الجمعيات التعاونية في المدى الطويل بوصـفها منشآت للمساعدة الذاتية المتبادلة إلا إذا إرتضى الأفراد أن يلتزموا بقـواعد السلوك المحددة للعمل الجماعي الذي أرادوه ، أما الحافز للفرد كي يخـضع إختـياراً للإلتزامات داخل الجماعة فهو ما يرتبط بتلبية إحتياجاته الإجتماعية والإقتصادية في إطار العمل العلمي المُنظَّم.

ويتـضمن مـبدأ الإنـضمام الإختـياري حق الفرد في الإنسحاب من الجمعية حين يُحسْ بأنه لا يستطيع البقاء عضواً موالياً في الجمعية أو أنه لا يستفيد من خدماتها. وينطبق مبدأ الإنضمام الإختياري أيضاً على الجمعية التعاونية ككيان قانوني ، وكمنشأة للمساعدة الذاتية ، ويعني المبدأ في هذا الموقف أن الجمعية التعاونية (أي الأعضاء الحاضرين في الجمعية العمومية أو مجلـس الإدارة المنـتخب) لها حرية إتخاذ القرار فيمن تريد أن تعمل معهـم فـي المستقبل ، ذلك لأن أداء الجمعية التعاونية يتوقف كثيراً على صفات الأعضاء الشخصية ، لكن حق الجمعية العمومية وحريتها في إختيار الأعـضاء وقـبول أو رفـض الأعـضاء الجدد يحده من ناحية أخرى مبدأ العـضوية المفـتوحة ، فـيجوز للأعضاء في جمعيتهم العمومية أو لمجلس

الإدارة أن يفحصوا طلبات العضوية ليتأكدوا من توافر شروط العضوية في المتقدمين ، ويجوز في أحوال إستثنائية رفض طلبات العضوية ، ولكن يجب أن يلتزموا بمبدأ العضوية المفتوحة ويتصرفوا في حدوده **إذ أن مبدأ العضوية المفتوحة مقصود منه منع الجمعيات التعاونية من أن تتحول إلى نوع من النوادي المغلقة ، ووضع قيود مصطنعة للتمييز بين الأعضاء الجدد.**

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

تعتبر معظم الدول حرية الإنضمام حقاً لكل فرد بموجب الدستور ، وفي هذه الأحوال يصبح إنشاء الجمعيات التعاونية ، أو أية جمعيات أخرى ، والإنضمام إليها والإنسحاب منها حقاً مكفولاً لكل مواطن ، **غير أنه لا توجد حرية مُطلقة دون حدود فيحق للأفراد التمتع بحقوقهم ما داموا لا يتدخلون في حقوق الغير أو حقوق المجتمع.**

وينظر المُشرِّعون إلى الجمعيات التعاونية باعتبارها منشآت تقوم بهدف " **القيام بأعمال لتحقيق نفع** " ، وأنها تدخل في علاقات أعمال مع الغير في جزء من صفقاتها على الأقل ، فعلى المُشرِّعين حين يُشرِّعون لهذا النوع من " منظمات الأعمال " **أن يضعوا قواعد تحمي الأفراد ذوي التجربة من الإنضمام لهذه المنظمات بدون علم بالمسئوليات التي يلتزمون بها عندئذ ، لذا يتضمن قانون التعاون عادة مواداً تنص على منع القُصَّر وناقصي الأهلية من الإنضمام للجمعيات التعاونية** ، وتلتزم الجمعيات التعاونية بموجب التشريع التعاوني بوضع لوائح تبين الإشتراطات الواجب توافرها فيمن يقبلون أعضاء بالجمعيات ، كما تنص أيضاً على شروط الإنسحاب من العضوية ، **ولا يُسمَحْ لأي عضو بالإنسحاب من الجمعية كقاعدة عامة – إلا بعد أن يفي بكامل إلتزاماته أو مسئولياته إزاءها ، وهذه القيود لا تخل بمبدأ الإنضمام الإختياري.**

وتنص التشريعات التعاونية في بعض البلدان على أحكام تُبيح للسلطات الحكومية أو للجمعيات التعاونية أن تُلزم الأفراد بالإنضمام إلى عضوية

الجمعيات التعاونية في ظروف معينة أو إلزامهم أيضاً باستخدام تسهيلات وخدمات المشروع التعاوني ولو كانوا غير أعضاء.

ويورد دوبهاشي Dubhashi مثالاً لذلك **مشروعات تجميع إستغلال الأراضي الزراعية التي لا يمكن أن يكتب لها النجاح فيما يتعلق بتحقيق أهداف إقتصادية إلا إذا اشترك فيها الجميع وبدون ذلك تنهار تماماً** ، غير أنه ينبغي أن يكون واضحاً أنه في مثل هذه الأحوال **تخالف مبدأ الإنضمام الإختياري مخالفة صريحة وهو مبدأ تعاوني هام** ، ومن ناحية أخرى هناك حالات كثيرة لا يمكن في ظلها تنفيذ المشروعات إلا إذا منحت الوكالات المنفذة سُلطة إجبار جميع الأفراد الداخلين في منطقة المشروع على المساهمة كاعضاء ، وقد تنجح هذه المشروعات من وجهة نظر منظميها ، وقد تعمل بكفاءة تامة ، **ولكنها في غالب الأحيان لن تكون سوى جمعيات تعاونية فاشلة لأنها فقدت أحد الحوافز الرئيسية التي تدفع الأعضاء إلى المشاركة النشطة الفعَّالة ألا وهي ممارسة المساعدة الذاتية المتبادلة من أجل حل مشكلاتهم الإقتصادية والإجتماعية** ، **فكل عضو يدخل الجمعية التعاونية على غير إرادته إنما هو في الحقيقة عبء عليها وعلى حُسن أدائها.**

والحقيقة أن العمل مع أعضاء أجبروا في الإنضمام للجمعية أو أعضاء يفضلون الإنسحاب من الجمعية إن أستطاعوا إلى ذلك سبيلاً ، **إنما يعني العمل بلا إرتباط من الأعضاء ولا مساندة فعَّالة من جانبهم ويصف هايدن**[*] **Hyden مثل هذه " التعاونيات " بأنها " منشآت بيروقراطية غير مرنة وعاجزة "** ، وقد أنشئت ونُظمت من الخارج كأي وحدات إدارية **لأنها تفتقر القدرة على إنبعاث الحكم الذاتي من داخلها** ، **وهي في الواقع منشآت غير تعاونية تحت لافتة تعاونية.**

ويقوم مبدأ الإنضمام الإختياري ومبدأ العضوية المفتوحة عند إجتماعهما معاً بوظيفة تنظيمية ، **فمادامت الجمعيات التعاونية تعمل بكفاءة وتنهض بمصالح أعضائها الإقتصادية فلن يُفكر اي عضو فيها في**

---

[*]) Hyden, Goran; Co-operatives and their Socio-Political Environment, in : Widstrand, C.G., Ed., Co-operatives and Rural Development in East Africa, op. cit., pp. 61.

الإنسحاب منها ، بل سوف يقبل على الإنضمام إليها أعضاءٌ آخرون. أما إذا قصَّرت الجمعية التعاونية في خدمة أعضائها فإن النتيجة الحتمية هي إنسحاب الأعضاء ، ولن تلبث الجمعية أن تختفي من الوجود ، وعلى ذلك فإن أي تدَخُّل في عمل هذين المبدأين أي مبدأ الإنضمام الإختياري ومبدأ العضوية المفتوحة من شأنه تدمير أثرها التنظيمي.

ومن أجل ذلك ، يجب أن لا يتضمن قانون التعاون أية أحكام تسمح بالعضوية الإجبارية أو إجبار غير الأعضاء على التعامل مع المشروع التعاوني ، بل ينبغي أن يؤكد القانون في ديباجته صراحة مبدأ الإنضمام الإختياري ، ومن ناحية أخرى ينبغي أن يُتيح التشريع التعاوني للمشروع التعاوني أن يحمي نفسه ويحمي شركائه من خطر إنسحاب الأعضاء أفواجاً ، ولذلك فإنه ينبغي على الأجهزة القائمة على تسجيل الجمعيات التعاونية أن تُراعي إلا تتضمن لوائح الجمعيات أحكاماً تفرض قيوداً زائدة على حق الأعضاء في الإنسحاب بحيث يصبح من الصعب أو من المستحيل على الأعضاء أن يمارسوا حقهم في ترك الجمعية ، أو يمكن للمشرِّعين أن يضيفوا لقانون التعاون نصاً يُبطل الأحكام التي قد تضعها الجمعية التعاونية في لائحتها والتي تُبالغ في حماية الجمعية ضد إنسحاب الأعضاء بعد فترة إخطار قصيرة.

وهكذا .. يتبين لنا من العرض السابق كيف تهتم التشريعات التعاونية بتضمين موادها مفاهيم أساسية تُمكّن العضو من أن يُمارس بشخصه حقه في المشاركة في إتخاذ القرارات وفي إدارة الجمعية التعاونية ورقابتها والنهوض بالأعضاء عن طريق إنتفاعهم بخدمات الجمعية ، ولذلك نجد أن المُشرِّع التعاوني يشير دائماً عند ذكر التعريف التعاوني للجمعية بكلمة " للجمعيات الصالحة للتسجيل " .. كما وينبغي ملاحظة أن الجمعيات التعاونية تقوم أيضاً بوظائف إقتصادية نيابة عن أعضائها ولذلك ينبغي أن تتوافر فيها الكفاءة الإقتصادية.

مبدأ العضوية المفتوحة

Open Membership

أ) معنى هذا المبدأ :

يعني مبدأ العضوية المفتوحة أن الجمعية التعاونية بوصفها منظمة تعاونية ، فإنها مفتوحة أساساً أمام كافة من يريد الإنضمام إليها ، ويسمح للأعضاء الجدد بإستخدام جميع تسهيلات وخدمات الجمعية ، وخدمات المشروع التعاوني الذي تكوّن على مر الزمن بفضل عمل وجهود الأعضاء الآخرين السابقين عليهم ، **وهذه ناحية من نواحي المبدأ الفرنسي المعروف بمبدأ الغيرية.**

وتقوم الجمعية التعاونية بوصفها تنظيماً للمساعدة الذاتية على تضامن الأعضاء ، فكلما كثر عدد الأعضاء (إلى حد معين) إزدادت فرصة العضو للفرد والجماعة ككل لتحقيق الأهداف المرجوة.

غير أن هذا الإتجاه لن يتحقق إلا إذا إنضم للجمعية أعضاء من طوائف مناسبة ، **أي أعضاء لهم مصالح إقتصادية ولهم إستعداد وقدرة على المشاركة في تنمية هذه المصالح وتطويرها** عن طريق مساندة وبناء ورعاية المشروع التعاوني ، فمعنى العضوية المفتوحة أن تفتح الجمعية التعاونية أبوابها أمام مثل هؤلاء الأفراد فقط ، **أي الأفراد الذين يوسعهم إستخدام تسهيلات المشروع التعاوني بطريقة سليمة.**

ويتجمع الناس في الجمعيات التعاونية معاً ليعملوا متضامنين من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة ، وينبغي أن يفعلوا ذلك بقرارهم ، ولمصلحتهم ومنفعتهم ، وعليه فإن مبدأ العضوية المفتوحة إنما يُطبق (من وجهة نظر الإنسان كفرد) في ظل حرية الإنضمام والعضوية الإختيارية.

ولا يعني مبدأ العضوية المفتوحة أن يُسمح لكل إنسان بحق الإنضمام إلى الجمعية التعاونية حين يريد ، بل يجب أن يكون للأعضاء الحاليين في الجمعية حق إختيار زملائهم الجدد ، فلا شك أن للجمعية حق شرعي

ومـــصلحة شرعية في قبول الإشخاص الذين تتوافر فيهم إشتراطات معينة دون غيـــرهم (مـــثل شـــروط الـــسن والمهـــنة ومحل الإقامة ، والصفات الشخـــصية ، وغيـــر ذلـــك) ضماناً لقدر معين من التناسق والإنسجام بين جماعة الأعضاء ، كما أن قدرة الجمعية التعاونية على إستيعاب أعضاء جدد تحـــددها إمكانـــياتها على أداء الخدمات ، إذ يستحيل على الجمعية أن تقدم الخدمات لعدد غير محدود من الأعضاء.

وهكذا يجب على كل جمعية تعاونية في ظل مبدأ العضوية المفتوحة – أن تكون على إستعداد لقبول أعضاء جدد دون قيود مُصطنعة ولا تمييز بين طالبي العضوية **لكن لا يُجبر أعضاء الجمعية التعاونية على قبول كل طالب يتقدم للإنضمام للعضوية.**

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

يجـد المُشرِّع نفسه مُلزماً في ظل مبدأ العضوية المفتوحة أن يرسم للجمعـــية التعاونية إطاراً قانونياً يتيح لها البقاء والعمل في فترة طويلة من الـــزمن بصرف النظر عن تغيير حجم عضويتها ، وهذا لا يتحقق سوى بأن يكـــون للجمعـــية التعاونـــية نمط تنظيمي ثابت يُتيح لها البقاء مستقلة عن أعضائها الذين يأتون ويذهبون ، أي يجعلها كياناً قانونياً تكتسب شخصيتها بالتسجيل.

وتلتزم كل جمعية بإعداد سجل لأعضائها يُعتبر شاهداً على أن هؤلاء أعضاء في الجمعية ، ويُحدد بوضوح من هم الأعضاء في أي وقت.

ومن الأوضاع التنظيمية والقانونية المقررة أنه إذا أرادت جماعة تغيير حجـــم عـــضويتها أن تُمـــارس العمل ، فلابد لها من أن تُعلن بوضوح عن الـــشخص أو الهيـــئة ومن له سلطة التصرف نيابة عن تلك الجماعة وإتخاذ القرارات وتنفيذ تلك القرارات بإسم الجّماعة ونيابة عنها.

ولكـــي تـــتمكن الجمعـــية التعاونية من إتخاذ القرارات والقيام بالعمل كـــشخص معـــنوي ، **فـــيجب علـــى المُشرِّع أن يضع أحكاماً تسمح بإنشاء جهازين على الأقل على أن يكونا واضحي التحديد.**

الجهاز الأول : الجمعية العمومية للأعضاء التي يحضرها عدد محدود من الأعضاء ويشترط أن يتوافر فيها العدد القانوني لتتخذ قرارات مُلزمة للأعضاء الحاليين والذين ينضمون في المستقبل ، **وهذه الجمعية العمومية تُعتبر في القانون هيئة دائمة مادامت الجمعية التعاونية قائمة بصرف النظر عن شخصية الأعضاء الذين يحضرونها.**

والجهاز الثاني : لجنة الإدارة (أو مجلس الإدارة) وتُعتبر مناصب هذه اللجنة **مناصب دائمة** (الرئيس ، أمين الصندوق ، المدير ، السكرتير) **داخل البناء التنظيمي** ، وهذه المناصب تمتاز بسلطات ومسئوليات معينة يبينها القانون واللوائح ، **وهي سلطات ومسئوليات متصلة بالمنصب ذاته وليس بشخص شاغلة** ، وتشغل هذه المناصب دورياً بالإنتخاب من بين مرشحين من أعضاء الجمعية **بشرط أن يكونوا محتفظين بعضويتهم في تاريخ الإنتخاب.**

ويجب أن يعلم الأشخاص مقدماً الذين يرغبون في الإنضمام للعضوية ، **ما هي شروط الإلتحاق ؟ وعلى أي وجه ستكون مسئولياته وإلتزاماته وحقوقه ؟ ثم ما هي عواقب إنسحابه من العضوية إذا كان مسموحاً بهذا الإنسحاب ؟** ولا يسهل مناقشة كل هذه الأمور مع كل شخص على حدة حين يرغب في الإنضمام أو الإنسحاب ، **وعلى هذا فإن هذه الشئون تنظم تنظيماً عاماً ليلتزم بها الأعضاء الحاليون والأعضاء الذين ينضمون مستقبلاً على السواء لتكون معاملة الأعضاء جميعاً واحدة ، ويجوز تنظيمها بالقانون أو بموجب اللوائح في كل جمعية.**

ومن المسائل الهامة التي تؤثر على الجمعية التعاونية **مسألة تمويل المشروع التعاوني ، فحين ترتبط العضوية والمساهمة في رأس المال في الجمعية التعاونية ذات العضوية المتغيرة ، فالنتيجة الحتمية هي تغير رأس مال الجمعية** ، ويؤدي عدم إستقرار رأس المال إلى مشكلات عديدة في المشروع التعاوني ، ويُعالج المُشرّع ذلك بوضع أحكام لإنشاء إحتياطي إجباري لتصبح الجمعية أكثر إستقراراً ماليا. كما يضع المُشرّع أيضاً قواعد المسئولية للأعضاء الحاليين والسابقين عن ديون الجمعية.

ديمقراطية الإدارة والإشراف

Democratic Management and Control

أ) معنى هذا المبدأ :

يُعتبـر مـبدأ ديمقـراطية الإدارة والإشراف من أهم المبادئ بالنسبة لبنيان الجمعية التعاونية وذلك من ثلاث أوجه رئيسية :

١) ديمقـراطية الإدارة والإشـراف معـناها الحكم الذاتي(*) **أي أن يصبح الأعضاء أنفسهم هم السلطة العليا والنهائية** ، وإليهم يرجع إتخاذ القرار فـي كافـة الشئون الهامة في الجمعية التعاونية بإعتبار أن الأعضاء هم الـذين أقامـوا الجمعـية لتخدم أغراضهم وهم الذين يقدمون المساهمات المالـية وغيرها لتستمر الجمعية قائمة ، والمفروض في مثل هذا التنظيم أن الأعضاء هم الذين يعلمون أكثر من غيرهم : ... كيف يمكن لجمعيتهم أن تـنهض بشئونهم الإقتصادية ؟..وبالتالي يجب أن يترك لهم حق إتخاذ القرار في هذا الصدد.

وينبغي أن نأخذ في الإعتبار أنه في أية هيئة تضم عدداً كبيراً نسبياً من الأعضاء الذين يتبدلون من وقت لآخر ، **لا يسهل عملياً السماح لكل عضو المشاركة المباشرة في إتخاذ القرار والإدارة** ، وعليه فإن العضو فـي التنظيمات التعاونية يعرب عن رأيه بطريق التصويت في الجمعية العمومـية حيث تصدر القرارات بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ، وتعتبـر القرارات الصادرة على هذا الوجه قرارات الجمعية التعاونية ، وبالتالـي فـإن معنى الحكم الذاتي في الجمعية التعاونية هو **أن يُشارك**

***) C.F. Dubhashi, op. cit., p. 42; Helm, op. cit., p. 9; Calvert, op. cit., p. 139 (Notel), 288; Munker (1), op. cit., pp. 73 et seq.; Ebert, op. cit., pp. 689 et seq., Surridge and Digby, op. cit. pp. 216 et seq., Report of the ICA Commission on Co-operative Principles, op. cit.**

الأعضاء في إتخاذ القرار بالتصويت في الجمعية العمومية ، أو بإنتخاب مندوبين عنهم للتصويت في الجمعيات التعاونية الكبيرة.

٢) ومـــن النواحي الأخرى لمبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف ما يعبر عنه بقاعـــدة " **لكـــل عـــضو صوت واحد** " ويُراعى دائماً في هذا الصدد أن الأعـــضاء إنضموا معاً في الجمعية التعاونية كأفراد وأشخاص في المقام الأول (أو بعـــبارة أدق كأشخاص مسئولين عن مشروعاتهم الفردية أو عن أسرهم) وهم بهذه الصفة لهم حاجات مشتركة ، **ويُفهم من ذلك أن هؤلاء الأعضاء ليسوا مجرد مساهمين حاملي أسهم (أي مستثمرين) ويعني ذلك بالتالي أن المساهمة الشخصية لكل عضو (يستخدم خدمات وتـــسهيلات الجمعية التعاونية)** ملحوظة أساساً ، **وأنها أكبر أهمية من مساهمته المالية** ، ولما كان الأعضاء جميعهم كبشر متساوون وجب أن تُـــتاح لهم فرص متساوية للإشتراك في إتخاذ القرار ، ولا يتأتى ذلك إلا بالتعبير عن الراي في الجمعية العمومية بالتصويت ، على أن يكون لكل عضو صوت واحد تأكيداً للمساواة بين الأعضاء بغض النظر عن مقدار مساهمته في رأس المال أو مدة عضويته في الجمعية ، **ولا يُعتبر خروجاً علـــى هـــذه القاعدة ولا عن مبدأ الديمقراطية إشتراط وجوب مساهمة العضو بحد أدنى معين ليصبح له حق التصويت.**

ويـــؤيد كـــل من أيمليانوف Emelianoff وباكن Bakken **فكرة ربـــط حـــق التصويت في الجمعيات التعاونية الأساسية بحجم معاملات العـــضو** وهو رأي أخذ به المُشرّع الألماني فيما يتعلق **بقانون الجمعيات التعاونـــية الجديـــد الصادر في عام ١٩٧٣**. وقد يبدو الإتجاه هاماً حين تكون مشروعات الأعضاء المشتركين في الجمعية التعاونية متفاوتة تفاوتاً ملحوظاً في حجمها وحجم أعمالها.

ويـــرى إميلـــيانوف أن التصويت النسبي طريقة معقولة ومنطقية لتوزيع حقوق التصويت في الجمعيات التعاونية ، وأن " المساواة " في التـــصويت هي نتيجة عملية للتصويت النسبي بين أعضاء متناسقين ، لكن هذه الحجة في رأينا لا تأخذ في الإعتبار البناء الديمقراطي للجماعة التعاونيـــين كمجموعة من الأشخاص يرتبطون معاً بمصالح مشتركة ،

ولـــذا يمنح كل عضو حق تصويت متساو مع الآخرين ضماناً للمساواة بين جميع الأعضاء كشرط أساسي لديمقراطية إتخاذ القرار.

ويـــدل الإتجـــاه بالأخذ بالتصويت النسبي على إفتقار التجانس بين الأعضاء في داخل الجمعية التعاونية ، ويُعتبر التصويت النسبي خروجاً علـــى مبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف ، فإذا كان لابد من هذا الخروج لظروف خاصة فيجب إيجاد الضمانات حتى يجمع بعض الأعضاء على ســلطة يــسيطرون بهـــا على الآخرين ويهددون المصالح الجماعية في الجماعة التعاونية ، **وبناء على ذلك يجب تحديد أقصى لعدد من الأصوات التـــي يُـــسمح بها للعضو الواحد ، بشرط أن يحصل جميع الأعضاء كل علـــى صـــوت واحد على الأقل** ، وحتى في هذه الحالة يعتبر التصويت النـــسبي خطـــوة أولى لتقسيم العضوية إلى طبقات متباينة ، وبالتالي إلى تدمير البناء الديمقراطي الداخلي من الجمعية التعاونية.

٣) وتـــتلخص الناحـــية الثالثة من نواحي ديمقراطية الإدارة في وجوب أن **يتولى الأعضاء بأنفسهم الإشراف على الإدارة في الجمعية (ديمقراطية الإشـــراف) لكـــن نظـــراً لأن الجمعيات التعاونية اصبحت منشآت ذات عـــضوية كبيـــرة ومتغيرة فلا يمكن للأعضاء أن يباشروا هذه المهمة بأنفـــسهم مباشـــرة** بـــل يجب أن تُشكل مجموعة صغيرة لتُمارس هذه الوظيفة ، وعندئذ يصبح معنى مبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف أن هذه الجماعـــة الـــصغيرة تديـــر العمل في المشروع التعاوني **(أي أن لجنة الإدارة أو مجلس الإدارة) يجب أن تكون مُنتخبة من الأعضاء وحائزة على ثقتهم.**

ويتلقـــى أصـــحاب المناصـــب (أعضاء مجلس الإدارة) سلطتهم من اللائحـــة ومن الأعضاء الممثلين في جمعيتهم العمومية ، **ولذا فهم يتصرفون نـــيابة عـــن أعـــضاء الجمعـــية التعاونية ، وملزمون بإبلاغهم بتقرير عن نشاطهم لأنهم مسئولون أمامهم.**

ويُمارس أعضاء الجمعية العمومية وظيفة الإشراف الديمقراطي ، بأن يبحـــثوا جمـــيع أعمـــال الجمعية **وأن يكونوا على درجة كبيرة من الدراية**

والإحاطة بمجريات أمور الجمعية ، ولأعضاء الجمعية العمومية حق نقد ممثليهم المنتخبين بل وعزلهم واستبدالهم بغيرهم ممن يثقون فيهم.

ويرى فاتزلافيك Watzlawick أن الإدارة الديمقراطية التي تُميز الجمعيات التعاونية إنما هي إدارة من نوع خاص يمكن تسميتها " إدارة الفريق " وتتألف من ثلاث جماعات متمايزة يُسند إليها صنع القرار :

*) الجمعية العمومية للأعضاء.

*) مجالس الإدارة أو لجان الإدارة المُنتخبة.

*) المديرون (وهم موظفون عادة).

ويوفر هذا البنيان الإداري ضماناً لتوجيه خدمات المشروع التعاوني ، غير أنه لا توجد قواعد جامدة لتوزيع السُلطات وتقسيمها فيما بين الجماعات الثلاث ، فقد تتبدل واجبات كل منها مع تغير الظروف ، حينما تتحول الجمعيات التعاونية إلى منشآت أعمال ضخمة ومُركبة ومُعقدة ، أو حينما تتجه الجمعيات إلى التنافس مع غيرها من منشآت الأعمال ، فحينئذ نجد ميلاً إلى نقل المزيد من المسئوليات الإدارية إلى المديرين الموظفين ، وعندئذ تصبح مهمة مجلس الإدارة (المنتخب) أن يقوم بدور الأمناء نيابة عن الأعضاء ويُمارس وظيفة أمانة المسئولية في الحفاظ على أن تؤدي الجمعية واجبها في النهوض بشئون هؤلاء الأعضاء وهو الهدف الأساسي من إنشائها.

ويُناقش إيشنبرج Eschenburg هذا التحول في النظر إلى مجلس الإدارة بوصفه أميناً على مصالح الأعضاء وقائماً عليها بالنيابة عنهم ، ويقول أن من رأيه أن هناك صراعاً كامناً وخفياً بين مصالح الأعضاء وبين أدارة الجمعية التعاونية ، لأن الإدارة (المؤلفة من مديرين موظفين محترمين طول الوقت) تتجه إلى إتباع وسائل الكفاءة الإدارية والتوسع في العمل كهدف أساسي لها ، بينما يريد الأعضاء بوصفهم السلطة العليا والنهائية أن يكون لهم حق توجيه العمل بشكل لا يُناقض مصالحهم ، ويضيف إيشنبرج ألى ذلك قوله أن للأعضاء عملاً ليسوا في موقف يُمكنهم من معرفة إلى مدى تتعارض أساليب الإدارة وسياستها مع مصالحهم. كما

أن الإشـــراف الداخلـــي (الديمقراطي) ربما يصبح غير ذي أثر بسبب نقص معلــومات وخبـــرة الأعضاء نسبياً بالمقارنة مع معلومات وخبرة الإدارة ، والواقـــع أن هـــذا الـــصراع المُحتمل بين الإدارة والأعضاء قائم فعلاً داخل الجمعيات التعاونية وأصبح يُمثل أحد ملامح الشكل التنظيمي لها.

ويُثيـــر تطبيق مبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف بالجمعيات التعاونية فـــي الـــبلدان النامية عدداً من المشكلات حيث ينخفض المستوى التعليمي والمـــؤهلات المهنـــية للأعضاء في أغلب الأحوال مما لا يتيح لهم مباشرة الإجـــراءات الديمقـــراطية وممارسة الإشراف الديمقراطي بشكل فعّال ، ولا يـــستطاع هـــنا حـــل تلك المشكلة بإحلال نظام آخر بدلاً من البناء الداخلي الديمقراطي مثل تعيين لجنة إدارة مؤقتة إنتقالية ، أو إصدار القرار بمعرفة جهـــة خارجية أو أشخاص من خارج الجمعية التعاونية ، أو اللجوء للرقابة الحكومـــية ، ولابـــد عندئذ من محاولة تطوير وتحسين قدرات الأعضاء كي يمكـــنهم ممارســـة ديمقراطية الإدارة والإشراف ، وقد تستغرق العملية وقتاً لأنهـــا بطبيعـــتها عملـــية تعليم بطيئة وتحتاج إلى نصيحة وتوجيه تسديها مـــصادر خارجية ، بل قد يستدعي الأمر أحياناً إشتراك الحكومة مؤقتاً في الإدارة ، ومهمـــا كـــان الأمر فينبغي إتخاذ كافة الوسائل وإجراءات التدَّخُل بهـــدف رفع كفاءة وقدرات الأعضاء وتمكينهم من القيام بالإدارة والإشراف الديموقـــراطيين مع الحرص على ألا تنقلب الإجراءات الديمقراطية لتصبح مجـــرد تدريـــبات رســـمية للأعضاء ، بل يجب منذ البداية ضمان قدر من الإســـتقلال الذاتي للجمعيات التعاونية في إتخاذ القرارات ، إذ بدون ذلك لن يكتسب الأعضاء أبداً إحساساً حقيقياً بمسئوليتهم عن شئونهم الخاصة.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

لابـــد لقانون التعاون – تطبيقاً لمبدأ ديموقراطية الإدارة والإشراف – مـــن أن يضع ضمانات تؤدي إلى قيام الجمعية العمومية بمهمتها الحقيقية وأن تتـــبوأ مكانـــتها كأعلـــى ســـلطة في الجمعية التعاونية ، بحيث تتولى الجمعية العمومية دون غيرها الوظائف الرئيسية وهي :

*) وضع وتعديل اللوائح.

*) إنتخاب وعزل أصحاب المناصب.

*) تقرير توزيع النتائج الإقتصادية الناشئة عن عمليات الجمعية التعاونية بحيث لا يَصِحُّ تفويض هذه المهام حتى بموافقة الأعضاء ، كما لا يجوز نزعها منهم ، أي لا يَصحُّ إصدار القرار في هذه الشئون ، بالتفويض بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويجب أن يتضمن القانون أحكاماً تقضي بأن أي نصح أو توجيه خارجي لا يصدر كقاعدة عامة **إلا بناء على طلب رسمي إما من الجمعية التعاونية المعنية أو من الإتحاد التعاوني المختص أو من منظمة القمة التعاونية التي تتبعها الجمعية التي تحتاج إلى مثل هذا النصح.**

وإذا كان التدخل الحكومي في إدارة الجمعيات التعاونية لازماً ولا غني عنه في ظل الظروف الحاضرة ، فيجب أن يحدد المُشرِّع سلطات الحكومة في التدخل ، كما يحدد الشروط والأوضاع التي بموجبها تُعفي الحكومة بعض الجمعيات من الرقابة الحكومية كما هو الأمر في حالة الجمعيات التي تثبت قدرتها على تنفيذ ديمقراطية الإدارة والإشراف بشكل فعَّال.

والمعتقد أنه يجب على المُشرِّع حينما ترغب الجمعيات التعاونية في إستخدام المال العام لتمويل أعمالها ، أن يورد في القانون بوضوح الشروط التي تُطبق في هذه الأحوال وعواقبها على إستقلال الجمعية ، فيُنَصُّ في القانون مثلاً على إمكان تعيين مندوبين حكوميين في مجلس الإدارة ويستمر وجودهم مادامت القروض الحكومية المُقدمة للجمعية لم تسو كاملة.

ولعل من الأفضل في رأينا أن يتضمن القانون أحكاماً تمنع تسجيل الجمعيات التعاونية إلا إذا ثبت أن الأعضاء قد إكتسبوا بعض المعلومات عن العمل التعاوني بما في ذلك مزاولة ديمقراطية الإدارة والإشراف ، ويجب أن يصبح ذلك شرطاً قانونيا لابد من توافره قبل تسجيل الجمعية التعاونية ، فإذا أمكن تنفيذ هذا الشرط بحزم فربما يُساعد على تسوية كثير من المشكلات الناشئة عن عدم كفاءة وعدم فاعلية الجمعيات التعاونية وجدير

بالذكــر أن هــناك من يرى أن قانون التعاون الجديد في زامبيا الصادر عام ١٩٧٢ يقدم لنا مثلاً ممتازاً لهذا الإتجاه.

وعلى المُشرِّع أن ينص في القانون على جواز إلغاء تسجيل الجمعيات التعاونـــية المُـــسجَّلة إذا ظلــت عاجــزة عــن ممارسة ديموقراطية الإدارة والإشـــراف ، **ويُلغـــى التسجيل إما بناء على طلب هيئة المراجعة التعاونية المختصة أو بمبادرة من السلطة المختصة بالتسجيل من تلقاء نفسها.**

ويُعتبر المساواة بين الأعضاء جميعاً داخل الجمعية التعاونية عنصراً لا غنى عنه لديموقراطية الإدارة والإشراف ، **وأفضل ضمان لهذه الديموقراطية أن يــنص في القانون على أن كل عضو في الجمعية التعاونية الأساسية لا يتمتع إلا بصوت واحد في شئون الجمعية.**

ويجــب أن يُــنص بالتفــصيل في لائحة الجمعية التعاونية على إلتزام وحقــوق الأعــضاء ، **ولما كانت اللائحة مُلزمة لجميع الأعضاء فإنها بذلك تُــزيل أي إحــتمال للتمييــز في المعاملة بينهم** ، ويصبح الأعضاء بالتالي متساويين في وضعهم القانوني بالجمعية التعاونية.

وينبغـــي علـــى الهيئات التي تصدر القرارات المُلزمة لجميع أعضائها بأغلبـــية الأصوات أن ينص القانون على بعض إجراءات مقصود بها حماية الأقلية.

***) حق طلب عقد إجتماع غير عادي إذا طلب عدد معين من العضاء أو نسبة مئوية معينة منهم.**

***) حــق كــل عــضو فـــي الإطـــلاع على سجل محاضر الجلسات والمستندات الأخرى المتعلقة بذلك.**

***) الحق في المنازعة في القرارات التي تصدرها الجمعية العمومية في ظروف معينة.**

مبدأ الإستقلال الذاتي

Autonomy

أ) معنى هذا المبدأ : ـ

من الجدير بالملاحظة أن عدداً كثيراً من المؤلفين الذين يتناولون المبادئ التعاونية **يتجنبون إدخال " الإستقلال الذاتي " ضمن المبادئ ، لكن يجمع غالبيتهم على ضرورة توافر درجة ما من الإستقلال في التخطيط ، وإتخاذ القرار ، والتنفيذ بإعتبار أن هذا الإستقلال يمثل عنصراً هاماً من عناصر كيان الجمعيات التعاونية وأعرب دوبهاشي[*] Dubhashi ولامبرت Lambert** في اللجنة التي شكلها **الاتحاد التعاوني الدولي لشئون المبادئ التعاونية** عن **رأيهما من أن مبدأ الإستقلال الذاتي مفترض ومتضمن في مبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف ويقول واتكنز Watkins وبوجارداس Bogardas** أن مبدأ الإستقلال الذاتي وارد ضمناً في فكرة الحرية والعمل التطوعي الإختياري ، **ويعتبر دراهيم Draheim الإستقلال الذاتي مرادفاً لمصطلح الإعتماد على النفس والحرية.**

ولكن واضحاً أن مثل الإستقلال الذاتي كمثل الحرية ، لا يمكن بأي حال من الأحوال ممارسة الإستقلال الذاتي بغير حدود ، كما لا يمكن ممارسة الحرية بغير حدود ، وذلك لأن الجمعيات التعاونية تعمل في إطار القانون وتخضع لمقتضيات الخطط الحكومية شأن غيرها من منظمات الأعمال ، ومن ثمة **فإن إستقلال الجمعيات التعاونية لا يعدو أن يكون إستقلالاً نسبياً.**

وتضع لجنة الاتحاد التعاوني الدولي لشئون المبادئ التعاونية تعريفاً للإستقلال الذاتي بأنه (الاستقلال عن الرقابة الخارجية) ونقول أيضاً أن هذا

---

*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :
Report of the I.C.A Commision on Cooperative Principles – International Cooperative Alliance, Genev, 1966.

الإســتقلال عــن الرقابة الخارجية نسبي أيضاً بمعنى إنتفاء التدخل الخارجي الذي يُعتبر الإستقلال الذاتي للجمعيات التعاونية " بغير ضرورة ".

وتتــبلور المــسألة في وضع الحدود التي تُفرّق بين القيود العادية على الإســتقلال الذاتــي وبين القيود التي لا داعي لها ، **والتعرُّف على مثل هذه الحــدود والقــيود يعتبــر أمراً بالغ الصعوبة لاسيما في البلاد النامية حيث يــستدعى الأمــر رســم خط فاصل بين المعونة الخارجية وبين الإستقلال الذاتي.**

وحاول مؤتمر العمل الدولي أن يرسم هذا الخط في توصيته رقم ١٢٧ لعــام ١٩٦٦ فقال **إن الجمعيات التعاونية يجب " أن تتلقى عوناً وتشجيعاً ذا طبــيعة إقتصادية أو مالية أو تتلقى عوناً فنياً أو تشريعياً أو غير ذلك دون أن يؤثــر على إستقلالها " وأنها يجب أن يسمح لها بالحصول على النُصح والإرشــاد بــشرط إحتــرام إســتقلالها الداخلي ومسئوليات الأعضاء ومن ينتخبونهم ".**

ويُــشير التعــريف الذي أورده مؤتمر العمل الدولي إلى الإتجاه الذي ينبغي أن تسير فيه الدراسات التفصيلية التي تتناول مبدأ الإستقلال الذاتي في التعاونــيات الــذي هو حق الأعضاء في تقرير غرضهم من إنشاء جمعيتهم التعاونــية وكيفية إنشائها في إطار الظروف الإقتصادية والإجتماعية السائدة وطــبقاً لقانــون الــتعاون الــساري وتمشياً مع سياسة الحكومة في التنمية التعاونية ، أي :

*) **إســتقلال الأعضاء برسم هدف جهدهم المشترك وتحديد أغراض الجمعــية التعاونــية تحقــيقاً لمــا يحسه جميع أعضاء الجماعة المتعاونة من حاجات مشتركة.**

*) **إســتقلال الأعضاء بوضع لائحة جمعيتهم وتعديلها في ظل قانون الجمعيات التعاونية ويعني ذلك تقرير شروط الإنضمام إلى الجمعية ومــن يقــبل عضواً (مبدأ العضوية المفتوحة) ، وتحديد مقدار مــساهمة العضو في رأس مال الجمعية ، وما يتحمله العضو تبعاً**

لذلك من مسئولية وإلتزام ، وكيفية إستخدام العائد الإقتصادي من العمليات المشتركة.

(* إســتقلال الأعــضاء فــي إنــتخاب ممثلــيهم في مجلس الإدارة وتفويضهم بالسلطات اللازمة.

(* إســتقلال مجلــس الإدارة بوضــع وتنفيذ سياسة الجمعية وإدارة أعمــال المــشروع التعاونــي مع لائحة الجمعية ومبدأ النهوض بالأعضاء.

(* إســتقلال الجمعيات التعاونية الأساسية بإزاء الإتحادات التعاونية ومنظمة القمة التعاونية.

وتخضع كل هذه الأشكال من الإستقلال لأحكام قانون التعاون والقوانين الأخرى ولسياسة الدولة في تطوير وتنمية التعاون ، أي أن نواحي الإستقلال الذاتي المشار إليها جميعاً تخضع بالتالي لقيود معينة ترد عليها ، إما بموجب القانون الذي قد يمنع إنشاء الجمعيات التعاونية لجماعات معينة أو لأغراض معينة ، وإما بمقتضى أحكام قانون الجمعيات التعاونية التي تضع قيوداً على إســتقلال الجمعية بوضع لائحتها الخاصة وتتولى هي – أي هذه الأحكام – رسم قواعد عامة تفصيلية ، **وقد يتطلب القانون إشتراطات معينة لأهلية من يــشغلون مناصــب مجلس الإدارة أو المديرين بحيث تعتبر حداً أدنى يجب توافره فيهم ، ومن أمثلة القيود على الإستقلال الذاتي إشتراط الحصول على موافقة جهة خارجية على بعض القرارات أو المعاملات التي تتسم بالخطورة أو المخاطــرة الشديدة** ، وكذلك إلزام الجمعيات التعاونية المُسجَّلة بالإنضمام جبــرياً إلى إتحاد إقليمي أو هيئة قومية ، **ويعتبر كل واحد من القيود المشار إلــيها علــى حدتــه قيداً مقبولاً ومسموحاً به ، لكنها إذا إجتمعت كلها مما تصبح تدخلاً متجاوزاً للحد ولا لزوم له.**

وقد يتفق إشتراط الحصول على موافقة المشرف على تسجيل الجمعيات التعاونية على بعض القرارات الخطيرة مع مبدأ الإستقلال الذاتي ، **لكن إلزام الجمعــيات التعاونية بالمحصول على موافقة هذا المُشرف مقدماً على جميع القــرارات والمعاملات الهامة يُخالف بالقطع مبدأ الإستقلال** ، فهنا قد ينقلب

الكـــم إلى الكيف ، أي أن المبالغة في الرقابة يخلق وضعاً جديداً يجعل تلك الـــرقابة قيداً غير مقبول ولا مبرر له ، فالواقع أنه يستحيل رسم خط واضح بـــين القـــيد المـــسموح بـــه والمقبول وبين القيد الذي يُعتبر شططاً وإلغاءاً للإستقلال الذاتي بلا مبرر ، لكن يمكن وضع بعض القواعد التي يسترشد بها لمعـــرفة متى تصبح مثل هذه القيود على الإستقلال تهديداً للصفة التعاونية ، وهي :

١) الإستقلال في تحديد الهدف :

يقـــوم الأعضاء بإنشاء ودعم جمعيتهم التعاونية بحافز رئيسي يتمثل فـــي رغبـــتهم فـــي إشـــباع مـــا يشعرون به من حاجات ، ومحاولتهم حل المـــشكلات الإقتصادية المشتركة بينهم ، وعليه فلابد أن يكون الأعضاء – والحالة هذه – أعلم بما يجب عليهم عمله من أجل تحسين حياتهم وتحقيق مصالحهم.

ويُـــساهم الأعـــضاء بجهودهم وأموالهم في مشروع مشترك من أجل هـــدف يضعونه او يقبلونه جميعاً ، وحين يرسم لهم هذا الهدف من الخارج ويفـــرض عليهم دون أن يتفق مع حاجاتهم فحينئذ لا يجدون مبرراً يدفعهم إلى تقديم المساهمات إختيارا وتحمل إلتزامات ومسئوليات تطوعاً منهم ، أو إتباع نظام معين ومحدد من أجل تحقيق هدف لم يقصدوه وليس هدفهم.

يتضح مما تقدم أن الإستقلال في تحديد الهدف يُعتبر عنصراً حيوياً من عناصر الإستقلال الذاتي التعاوني.

٢) الإستقلال في صنع القرار :

يترتب على مبدأ ديمقراطية الإدارة والإشراف فكرة إصدار القرار ذاتياً والحكـــم الذاتـــي ويـــتطلب ذلـــك توافر قدر من الحرية في صنع القرار ، وموضوعات معينة تُمارس الجمعيات فيها إصدار القرار بنفسها وإلا أصبح مبدأ الديمقراطية خالياً من المعنى ومُفرغاً من المضمون.

وينطـــبق ذلـــك ايضاً حينما تنخفض المستويات التعليمية والمؤهلات المهنـــية للمديـــرين وأصـــحاب المناصب في الجمعيات التعاونية ، فيحتاج الأعضاء ومجلس الإدارة إلى عون وإرشاد ليتعلموا كيف يديرون جمعيتهم ،

غيــر أن هذا الواقع لا يصح أن يحرم الجمعيات من إتخاذ قراراتها بنفسها وتتعلم من أخطائها.

وحين لا تستطيع الجمعيات التعاونية العمل برغم المساعدة والإشراف فهــذا يــدل علــى أن المــوافقة على تسجيلها كان منذ البداية خطأ يجب تــصحيحه ، ولا يجدي هنا التصحيح بإسداء مزيد من النُصح والإرشاد ، بل يجــب الإلــتجاء إلى إلغاء تسجيل الجمعية غير القادرة على مواصلة العمل والبقاء.

٣) التقييد الذاتي للإستقلال :

ولا يــستبعد مبدأ إستقلال الجمعية التعاونية عنصر إمكانية الحد من هــذا الإستقلال ، فإذا قدمت الحكومة مساعدة مالية لجمعية تعاونية بشروط تحد من إستقلالها الذاتي على أن تُسدِّد الجمعية تلك المساعدة المالية ، فإن ذلك لا يُعتبر قيداً لا لزوم له ، طالما أن الجمعية في موقف يسمح لها بقبول أو رفض هذه المساعدة.

وقــد تقــرر الجمعيات التعاونية الأساسية تفويض بعض سُلطاتها في التخطيط وإتخاذ القرار إلى الجمعيات في المستوى الأعلى منها التي تستطيع القــيام بهذه الواجبات بكفاءة أو بتكلفة منخفضة ، وفي هذه الحالة أيضاً لا يُعتبر هذا القيد الطوعي مخالفاً لمبدأ الإستقلال الذاتي.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

تَكَفّــل كثيــراً مــن الدول لمواطنيها حق تكوين الجمعيات وحق هذه الجمعيات في التمتع بقدر من الإستقلال الذاتي ، وتنص على هذه الحقوق في دســاتيرها ممــا يجعــل النص عليها بصفة خاصة في قانون التعاون غير ضروري ، لكن بعض الأقطار تعتبر الجمعيات التعاونية في المقام الأول أداة مــن أدوات تنفــيذ سياســتها في التنمية ، وهنا يلزم أن يتخذ المُشرِّعون إجراءات خاصة ليضمنوا للجمعيات التعاونية ذلك القدر من الإستقلال الذاتي الذي يُعتبر ضرورياً لقيامها وبقائها كجمعيات تعتمد على نفسها ، ومن بين هذه الإجراءات ما يلي :

١) يجـب علـى المُـشرّعين إبـتداءاً أن ينـصوا في ديباجة قانون الجمعيات التعاونية على منح الجمعيات التعاونية التي تُسجل طبقاً لـه حق الإستقلال الذاتي (النسبي) بمعنى إستقلالها عن التدخل الخارجـي ، ويلاحظ أن هذا لا يتأتي إلا إذا إعترفت الحكومة في سياسـتها الرسمية تجاه التعاونيات بالحاجة إلى الإستقلال الذاتي كعنـصر لـتقدم التعاونيات ، ويحسن أن يكون هذا الإعتراف في شكل بيان سياسي رسمي.

وتمـيل حكـومات الدول النامية المستقلة حديثاً إلى رعاية التعاونـيات كأداة لتعجيل التقدم الإجتماعي الإقتصادي ، وفي ظل هـذا الإعتقاد ترى حكومات تلك الدول أن دور التعاونيات كوسيلة لتنفـيذ سياسـة التنمية أكثر أهمية من صفتها كمنظمات مستقلة تعـتمد على نفسها ، ولهذا تنمو الجمعيات التعاونية في مثل هذه الـدول نمواً سريعاً دون أعطاء إهتمام كبير لمركزها الإقتصادي وقـدرتها على العمل والبقاء ، ودون إلتفات إلى تثقيف الأعضاء وتدريب المواطنين ، ودون عناية بالبناء الصحيح للتعاونيات الذي يتـناقض مـع فـرض الأهداف عليها من الخارج ، وقد إجتهدت الـدول النامـية فـي إستعجال إنشاء وتسجيل أعداد ضخمة من التعاونـيات دون مساندة حقيقية ومخلصة من الأعضاء لتجد بعد ذلك نفسها في حلقة مفرغة.

لأنهـا إذا أرادت للجمعـيات المُسجلة أن تبقى وتستمر في عملها دون دعم نشط من جانب أعضائها فلابد للحكومات من أن تمـنحها معونة مستمرة مع رقابة حكومية صارمة ، وتعمل هذه الإجـراءات بـدورها علـى تثبـيت نشاط الأعضاء ومساندتهم للجمعيات.

ويسود الآن إتجاه يدعو إلى دعم وتقوية الجمعيات التعاونية القائمة بدلاً من التوسع في إنشاء جمعيات جديدة ويتطلب مثل هذا الإتجاه إعداد الجمعيات وتأهيلها للوقوف على أقدامها ، ويتم ذلك عـن طـريق تنظـيم بـرامج تثقيف وتدريب للأعضاء وأصحاب

المناصـــب في الجمعيات وبمساعدة المشروعات التعاونية لتصبح أكثر كفاءة مما يُغري الأعضاء على الإتفاف حولها ومساندتها.

ولعلـــنا لا نُغالـــي إذا قلنا أن أعظم الحوافز أثراً في تشجيع أعضاء الجمعيات على المشاركة في شئونها هو منحها الإستقلال الذاتـــي فـــي صُـــنع القرار والإدارة ، غير أن هذا الحق لا يمنح للجمعيات التعاونية في الواقع العملي خشية ألا يستطيع الأعضاء وأصـــحاب المناصب القيادية في التنظيمات التعاونية إستخدام هذا الإســـتقلال والتـــصرف في ظله بأفضل طريقة تخدم مصالحهم ، ورغبة من الحكومات في إستدامة سلطانها على الجمعيات وهكذا تستمر الحلقة المفرغة أو تبدأ من جديد.

٢) إذا إعتـــرفت الحكومة بمبدأ الإستقلال الذاتي كعنصر ضروري في سياستها الرامية لتنمية التعاونيات **فيجب على المُشرّعين أن يعيدوا النظر في قانون الجمعيات التعاونية ليزيلوا منه الأحكام التي تُقيِّد هذا الإستقلال بغير مبرر** ، وتدور معظم هذه الأحكام المقيدة حول ســـلطات مسجلي الجمعيات التعاونية أو سلطات الأجهزة الحكومية المُـــشرفة علـــى التعاون وعلى وجه الخصوص إخضاع قرارات الجمعـــيات لمـــوافقة مُسبقة في هذه السلطات ، أو تتناول السماح بالتدخل في شئون الجمعيات التعاونية اليومية المتجددة وإدارتها.

٣) وبعـــد إستبعاد كل هذه الأحكام التي تُناسب حالة التدخل الخارجي المـــستمر فـــي شئون الجمعيات التعاونية أكثر من ملاءمتها لحالة النـــصح والإرشـــاد المـــؤقت ، **تحـــل محلها أحكام جديدة تضمن للجمعـــيات التعاونية إستقلالاً في صنع القرار والإدارة بشرط أن تكـــون تلك الجمعيات قادرة على إستخدام هذا الإستقلال إستخداماً حكيماً وفعَّالاً.**

ومثال تلك الأحكام :

***) قـــواعد تفـــصيلية وحازمة بشأن إجراءات تكوين الجمعيات وشـــروط تـــسجيلها وتشمل مواصفات لمستوى التعليم الذي**

يجـب توافره لدى الأعضاء وأصحاب المناصب وإجراء مسح إجتماعـي إقتـصادي – للمنطقة التي ستمارس فيها الجمعية عملهـا ، وبحـث الإمكانـيات المالـية والإقتصادية للجمعية وقدرتها على البقاء.

*) الـسماح بتسجيل مؤقت للجمعيات التعاونية التي تحتاج إلى معاونـة خارجـية مكثفة وإرشاد كثير قبل أن تبلغ المستوى الـذي يـسمح بتسجيلها كجمعيات كاملة الصفات ، ويجب أن يحـدد القانـون مـدة هذا التسجيل المؤقت أو فترة السماح لمـثل هـذا العون والإرشاد بما يتراوح بين سنة واحدة و ٣ سـنوات ، فـإذا نجحت الجمعية في بلوغ المستوى المطلوب كوفـئت بتسجيلها كجمعية كاملة الشروط ، وإذا لم تنجح كان جـزاؤها التوقف ويجب أن ينص القانون على شكل المعونة والإرشـاد اللـذين يمـنحان للجمعـيات في خلال هذه الفترة المؤقتة حتى لا ينقلب العون الخارجي إلى تدخُّل خارجي.

٤) يُراعي المُشرِّع منح الجمعيات التعاونية قدراً من الإستقلال الذاتي الحقيقـي بصدد وضع لوائحها وتعديلها لكي تتناسب اللائحة مع موقـف وحالة كل جمعية على حدة وتُعالج إحتياجات الأعضاء ، ويجب على المُشرِّع – في نفس الوقت – أن يضع الضمانات التي تمنع قليلي الخبرة من وضع اللوائح وكذلك تمنعهم من الوقوع في أخطـاء كثيـرة ، والهدف من وراء ذلك هو أن يضمن المُشرِّع وضع مجموعة معقولة من اللوائح لكل جمعية.

ويـستطيع المُشرِّع أن ينص في القانون على المسائل التي يجـب علـى الجمعية أن تضمنها في لوائحها الداخلية التي تحكم تنظـيمها وإدارتها ، على أن يترك للجمعيات حرية وضع اللوائح الملائمة لحالة كل منها ، وبهذه الطريقة يضمن أقصى ما يمكن من إسـتقلال ذاتـي للجمعيات ، ويُعتبر هذا الإتجاه أصلح للبلاد التي يـرتفع فيها مستوى ثقافة السكان ، أو حيث توجد منظمات قمة

تعاونية قادرة على ذلك النصح والإرشاد للأعضاء كي يتمكنوا من وضع اللوائح الصحيحة والمناسبة.

ويمكــن للمُشرِّع أن يتبع طريقة أخرى مؤداها أن ينص في القانون على جميع المسائل التي يجب أن تتضمنها اللوائح ، وعلى الأحكــام التي تُناسب أنواع من الجمعيات التعاونية الأكثر إنتشاراً فــي الــبلاد ، **وعلــى المُشرِّع أيضاً أن يُقنِّن القواعد التي تُعين الجمعــيات التعاونــية على تعديل هذه الأحكام وجعلها ملائمة لكل جمعية على حدة.**

وفــي مــثل هذه الأحوال لابد أن يتناول قانون التعاون كل المــسائل ببعض التفصيل مع الحرص على ترك مجال تُمارس فيه الجمعــيات التعاونية إستقلالها الذاتي ، فإذا لم تأت لائحة الجمعية كاملــة أو تضمنت أحكاماً باطلة فعندئذ تُطبق الأحكام التي وردت في القانون.

ويجوز – كإختيار ثالث – النص في قانون التعاون على كل أو معظم المسائل التي يجب أن تتناولها اللائحة بالتنظيم ، وفي هذه الحالة لا يَترك المُشرِّع للجمعيات إلا قدراً ضئيلاً من الإستقلال في وضع اللائحة أو لا يترك لها إختياراً على الإطلاق.

وتتبع الطريقة الثالثة حالياً في جميع الدول النامية الحديثة العهد بالإستقلال فيتضمن قانون التعاون بياناً بالمسائل التي يجب علــى الجمعيات التعاونية تنظيمها بموجب لوائح تضعها. وجدير بالذكــر أن القانــون يتناول هذه المسائل بشكل تفصيلي ولا يترك للوائح الجمعيات إلا أن ترددها وتكررها مرة أخرى في موادها ، وتتولى الإدارات الحكومية المُشرفة على التعاون في معظم البلاد وضــع لوائح نموذجية ، وهي تفعل ذلك بموجب سلطة تستمدها مــن القانــون ، أو من تلقاء نفسها تنظيماً للأمور ، وتطلب من الجمعــيات التعاونية عندما تتقدم للتسجيل أن تضع لوائحها طبقاً للــنموذج العــام دون تعديل جوهري ، وهكذا لا يتبقى للجمعيات التعاونية أي مجال للإستقلال لوضع لوائحها.

٥) وتخضع الجمعيات التعاونية في البلاد التي ترعى حكوماتها تلك الجمعيات وترسم لها دوراً هاماً في إطار سياسة التنمية الاجتماعية والإقتصادية الشاملة لقيود تحد من إستقلالها الذاتي بالضرورة ، وتزيد هذه القيود كثيراً في البلاد التي تعتبر الجمعيات التعاونية منظمات بعيدة عن القطاع العام ، وتلزم الجمعيات التعاونية في البلاد النامية حديثة العهد بالإستقلال بأن تتبع التخطيط المرسوم للتنمية ، وأن تبلغ مستوى معين من الكفاءة ، وأن تسير طبقاً لنظام معين ، وهناك يحق للحكومة قانوناً أن تُراقب النشاط الإقتصادي في الجمعيات ، والطريقة التي تؤدي بها الجمعية دورها المرسوم لها في عملية التنمية الشاملة.

وينبغي أن نوجه النظر إلى أنه **في مثل هذه الأحوال يصبح من الضروري إيجاد صيغة للتوفيق بين حق الحكومة (في ممارسة الإشراف) وبين حق التعاونيات (في ممارسة قدر من الإستقلال الذاتي) ، وقد دلت التجارب على أن المبالغة في الإشراف الحكومي يلغي إمكانية قيام جمعيات تعتمد على ذاتها ،** لذا من الضروري إختيار الجرعة المناسبة من الإشراف والشكل الملائم له حتى تنجح الحكومة في خطتها الرامية إلى رعاية التنمية التعاونية ، ويقدم ماك أوسلان McAuslan إقتراحاً هاماً في هذا الصدد فيقول أنه **يجب التفرقة في القانون بين سلطات الحكومة** " العادية " وسلطاتها " غير العادية " ، فالسلطات العادية لا تُمارسها الوكالة الحكومية المُشرفة على التعاون (إدارة التعاون) إلا بناء على طلب من الجهة المختصة في الحركة التعاونية ، **أما السلطات غير العادية وهي إجراءات جبرية فتتيح للإدارة الحكومية المختصة أن تتدخل مباشرة في شئون الحركة التعاونية عندما تفشل محاولات الإشراف عن طريق المشاركة ، ويقترح ماك أوسلان أن يتضمن قانون التعاون ضمانات لعدم إساءة إستخدام السلطات غير العادية وتوجيهها إلى صيانة المصلحة العامة.**

ويــؤدي قبول هذه المقترحات إلى إيقاف الإتجاه إلى الزيادة المــستمرة فـــي ســلطات إدارات التعاون الحكومية في كثير من الأقطـــار ، لكــن لابــد عندئذ من إعادة النظر في كافة السلطات القانونـــية وغيـــر القانونية التي في يد الحكومة بالنسبة للتعاونيات وتحديــد **أيهما يتفق مع مبدأ الإستقلال الذاتي والنسبي) ، وأيهما يخالفه ، ثم تقسيمها إلى سلطات عادية وغير عادية.**

التوزيع العادل للنتائج الإقتصادية
الناتجة عن عمليات المشروع التعاوني

A fair and just Distribution of the Economic Results Arising out of the Operations of the Co-operative Enterprise

يقـوم هـذا المـبدأ التعاوني على فكرة العدالة العامة ، ويرمي إلى إسـتبعاد إمكـان إستفادة شخص على حساب غيره ، وتقول لجنة المبادئ التعاونـية بالحلـف التعاونـي الدولـي فـي تقريرها أن هناك نوعان من الإختيارات يحكمان توزيع النتائج الإقتصادية الناشئة عن عمليات المشروع التعاونـي ، **يتـصل الإعتـبار الأول بالحكمة والحصانة والقدرة على إدارة الأعمال ، ويتصل الإعتبار الثاني بالعدالة ، فمما لاشك فيه أن إهمال معالجة الأعمـال بالوعـي والحصافة يؤدي إلى متاعب إقتصادية تصيب المشروع التعاونـي وتهـدد كفاءتـه** ، كما أن التوزيع غير العادل **يؤدي إلى إستياء الأعضاء وتفكك وحدتهم ويضر بالجمعية التعاونية.**

وقـد وضـح مـن الممارسات التعاونية أن **توزيع الفائض بعد تغطية الـنفقات يجـب تـوزيعه بطريقة عادلة** ، ورسمت تلك الممارسات طريقان لتوزيع الفائض الذي لا يحتاجه المشروع التعاوني ليعيد إستثماره في أعماله ، وهما طريقان يضمنان التوزيع العادل من ناحية ، وأن يكون التوزيع مُطابقاً لفكرة عدم الإستغلال.

***) الطريقة الأولى : المكافأة المحدودة لرأس المال.**

***) الطـريقة الثانية : توزيع النتائج الإقتصادية على الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع المشروع التعاوني.**

أ) المكافأة المحدودة لرأس المال :

١) معنى هذه الفكرة :

أسـاس هـذه الفكـرة أن الجمعـيات التعاونـية تختلف عن أشكال المـشروعات الأخـرى في أن رأس المال – برغم أهميته – لا يلعب دوراً

مـــسيطراً **في المشروعات التعاونية** ، وعليه فأولئك الذين ساهموا في أموال الجمعية التعاونية لا يحصلون على أي تفضيل في المعاملة عند توزيع النتائج الإقتصادية للمشروع التعاوني ، لأن الجمعية التعاونية منظمة غير راسمالية ولا تسعى للربح ، **وهي تعمل برأس مال وليس من أجل رأس المال ، ومن ثـــم فرأس المال ليس مصدراً للسلطة ، وهذا ينطبق على راس المال أساساً** وعلـــى راس **المـــال المقتـــرض أيضاً وعلى رأس المال الحقيقي المستثمر بالمعنى الواسع.**

ويحـــتاج المـــشروع التعاونـــي إلى رأس المال بوصفه مشروعاً يقوم بأعمـــال ومعـــاملات ، **ورأس المـــال شـــرط لنجاحه وتطوره وقدرته على المنافـــسة** ، وإذا لم تكف مساهمات الأعضاء في راس المال لسد إحتياجات مطالب الجمعية **فلابد لها من إقتراض المال اللازم إما من الأعضاء في شكل مدخـــرات وإمـــا من مصادر خارجية مثل البنوك وغيرها من المستثمرين ،** لكن رأس المال المقترض لا تقدمه تلك المصادر الخارجية إلا مقابل فائدة لا تقـــل عـــن السعر السائد الذي يحصل عليه من السوق ، كما أن المدخرين لا يودعـــون أمـــوالهم فـــي الجمعية إلا مقابل فائدة مماثلة للفائدة التي تصرفها مؤســـسات الإدخار الأخرى مثل البنوك ، أي أنه لابد من تحديد معدل لسعر الفائـــدة عـــن رأس المال المقترض بسعر يُماثل السعر السائد في سوق المال وإلا فلن يرضى المستثمرون بتقديم القروض.

ويختلف الأمر فيما يتعلق براس المال المُساهم ، وقد أشرنا من قبل إلى أن **الجمعـــيات التعاونية تعتبر أساساً جمعيات أشخاص يتركز فيها الإهتمام علـــى المـــشاركة الشخـــصية مـــن جانـــب الأعضاء وصلاتهم بالمشروع التعاونـــي** ، بيـــنما المساهمة في راس المال ليست إلا إلتزاماً واحداً من بين إلتـــزامات العضوية ، **ولذلك يصعب القول عما إذا كان يجب دفع فائدة عن رأس المال المُساهم أم لا.**

وتتطلب(*) الإجابة على هذا التساؤل **تحليل إهتمامات الأعضاء ومعرفة الأسـباب والدوافـع التـي من أجلها يسهمون في رأس مال الجمعية ، في ضوء مثل هذا التحليل يمكن إتخاذ السياسة المناسبة في هذا الشأن.**

والمفتـرض أساسـاً أن الأعضاء لا يُساهمون في رأس المال للجمعية رغـبة في الحصول على ربح من إستثماراتهم ، بل لأنهم يرغبون في إقامة مـشروع تعاونـي يستفيدون من خدماته ، **فرأس المال لا يخرج عن كونه أموالا** يضعها الأعضاء تحت تصرف الجمعية طوال فترة عضويتهم تدعيماً للمـشروع التعاوني ، أو **كما يقول هيلم Helm** هي **أموال مدفوعة تصرف للخدمات المستقبلية ولا يستطيع الأعضاء الحصول على خدمات جيدة إلا إذا كان المشروع قوياً** ، وبالتالي **فإن الخدمات التي يحصلون عليها أكبر أهمية فـي المـدى الطـويل بالنـسبة إليهم من مساهمتهم الحالية في راس مال الجمعية.**

وقـد يُقـال أن مـن المناسـب إيجاد حافز حتى يقبل الأعضاء على المـساهمة في رأس مال الجمعية وذلك في شكل فائدة بسعر عادل تُدفع عن رأس المـال المُساهم كمكافأة على إستثماراتهم ، لكن هذه الحجة لا تأخذ في الإعتـبار أن الأعـضاء يدفعـون رأس المال المُساهم لأغراض تختلف عن أغراض رأس المال المقترض.

فلـو قـبلت الجمعية بدفع فائدة ثابتة على رأس المال المُساهم مهما كانت محدودة فمعنى ذلك أنها تلتزم بسداد هذه الفائدة سواء حققت فائضاً أم لم تحقق ، وبذلك تصبح الفائدة على رأس المال عنصراً من عناصر التكلفة مـستقلاً عن مسالة توزيع الفائض ، فمن مزايا رأس المال المُساهم أنه مال موضـوع تحت تصرف المشروع التعاوني بغير إلزام بدفع مقابل عنه ، فإذا دفعـت عـنه فائـدة زالـت هذه الميزة **وأصبح راس المُساهم وراس المال المقترض سواء في المعاملة.**

---

*) **C.F. Hall, F. : Handbook for Members of Co-operative Committees. 4th Ed., Manchester, 1981.**

وإذا قيل أن الفائدة على(*) رأس المال المُساهم تدفع من الفائض ، فمعنى ذلك أنه لا يمكن ضمان سعر فائدة ثابت لأنه لا يمكن ضمان تحقيق فائض ، وعليه فإنه إذا أريد أن يحصل الأعضاء على نسبة من الفائض كل على قدر مساهمته في رأس المال المُساهم فلا مناص أن يكون ذلك في صورة أرباح لا فوائد.

ويلاحظ أن طريقة توزيع نسبة من الأرباح على رأس المال المُساهم معمول بها في كثير من الأقطار لأنها تتفق مع أحوال الجمعيات التعاونية من ناحيتين :

*) **أن يتلقى الأعضاء مقابلاً عن مساهمتهم في رأس المال وإذا حققت الجمعية فائضاً في نهاية السنة المالية.**

*) **أن الجمعية لا تلتزم بدفع أي مقابل عن رأس المال المدفوع إذا تعرضت لصعوبات مالية.**

غير **أنه يجب أيضاً وضع حدود لأرباح رأس المال ، فكما في حالة توزيع حقوق التصويت لا يصح أن تتخذ ما يتمتع به العضو من قدرة كبيرة على الإسهام في رأس المال كأساس لإعطائه قوة تصويت تتناسب مع ما يملكه من رأس مال ، بل يوضع حد أعلى لذلك** ، فبالمثل ينبغي أن لا تكون مساهمة العضو في رأس المال الأساس الوحيد لتوزيع الفائض في الجمعية التعاونية ، حيث أن الجمعية تقوم على مشاركة شخصية من أعضائها قبل كل شيء.

وإلى جانب صرف هذا الجزء من الفائض كمقابل لرأس المال المُساهم فإن أفضل طريقة لتوزيع الناتج المتحقق من أنشطة الجمعية الإقتصادية هو

(*) **In so far not quite clear: Camboulives, op. cit., p. 151 para, 180 : "Interest to be paid out of surplus..." and Southern, R. and Rose, P.B.: Hanbook to the Industrial and Privident Societies, 2nd Ed., Manchester, 1961, p. 35, where interest on share capital is defined as "payments" which should only be paid out of prfits.**

فـــي شـــكل عائـــد على معاملات الأعضاء ، وهي طريقة تتبعها الجمعيات التعاونية منذ البداية.

والمقـــصود بالفائدة المحدودة أو الربح المحدود في هذا المقام **نسبة لا تزيد عن متوسط سعر الفائدة المعتاد والساري في سوق المال.**

٢) أثر هذه الإجراءات على التشريع التعاوني :

حـــين يضع المُشرّع قانون التعاون طبقاً لفكرة المقابل المحدود لرأس المال **فعليه أولاً أن يقرر الشكل الذي يكافأ به رأس المال المساهم** ، ويمكنه أن يفعل ذلك بطرق[*] ثلاثة :

***) يسند القانون هذا العمل إلى لائحة الجمعية التي تنظم الأمر فتقرر إمـــا دفـــع فائـــدة ثابـــتة وإما دفع أرباح ، وهذا هو المتبع في بريطانيا.**

***) ينص القانون على دفع فائدة ثابتة محدودة عن رأس المال ، وهذا هو المتبع في القانون الفرنسي ، وفي هذه الحالة يقضي القانون بسداد هذه الفائدة من أموال الجمعية إذا لم تحقق الجمعية فائض فـــي بعـــض الـــسنوات ، ويجوز أن يحرّم القانون دفع أية أرباح إضافية لرأس المال في هذه الأحوال.**

***) يقـــرر القانون دفع أرباح عن رأس المال ، وهو المتبع في ألمانيا وفي معظم الدول الناطقة بالإنجليزية ، ويعرف القانون الربح بأنه " حـــصة من فائض الجمعيات التعاونية تقسم بين أعضائها بنسبة مساهمتهم في رأس المال المدفوع ".**

ويـــواجه المُشرّع مشكلة ثانية هي وضع **أحكام تمنع دفع فوائد مبالغ فـــيها** أو أربـــاح زائدة ، **ويجب على المُشرّع أن يحدد المعنى المقصود من " النسبة المحدودة " أو السعر المحدود** " سواء كانت تدفع في شكل فائدة أو أرباح.

---

[*]) Sec. 1 (1) Industrial and Provident Societise Act 1965 Great Britain, in connection with Schedule 1 No. 12 to this Act.

ويمكن إتباع أحد الحلول الثلاثة التالية :

*) يمكن تعريف السعر المحدود أو النسبة المحدودة في القانون بأنه السعر الذي يعادل السعر العادي في سوق المال المعتاد ، وفي هذه الحالة لا ينص القانون على حد أقصى للسعر ويترك للجمعيات التعاونية حرية إختيار سعر فائدة أو سعر ربح مناسب طبقاً للأحوال السائدة التي تتغير من وقت لآخر ، وتتبع هذه الطريقة في القانون البريطاني.

*) يمكن أن يُنصْ في القانون على السعر الأقصى ويسمح بذلك للجمعيات بأن تحدد سعر الفائدة أو الربح الذي تدفعه للمساهمين فيها داخل الهامش المنصوص عليه في القانون والذي ينبغي ألا يكون ضيقاً حتى لا تتسبب الظروف الإقتصادية المتغيرة في تعديل القانون من وقت لآخر ، وتتبع هذه الطريقة في البلاد الأفريقية الناطقة بالإنجليزية.

*) يترك تحديد الحد الأقصى(*) لسعر الفائدة أو الربح إلى جهة خارجية مثل بنك التنمية أو مفوض التعاون أو مسجل الجمعيات التعاونية.

ثم تأتي المشكلة الثالثة في هذا المجال وهي :... كيفية تناول مسألة السعر المحدود بالنسبة لرأس المال المقترض ، وعلى القانون أن يتخذ الإحتياطات الكفيلة بعدم الحصول على أرباح مبالغ فيها من وراء الإستثمار في الجمعيات التعاونية.

ويحل القانون البريطاني هذه المشكلة بالنسبة لرأس المال المساهم ورأس المال المقترض على حد السواء بالنص على أن الجمعية التي من أهدافها ، الحصول فقط على ربح نتيجة لفوائد القروض وربح أو مكافأة

*) Sec. 21 Co-op. Soc. Act, 1889, Germany. Sec 21a of the new German Co-op. Soc. Act, 1973 enables societies to pay "interest" on share capital, however, without the obligation to pay when there is no surplus.

عن الأموال المستثمرة فيها أو المودعة لديها ، لا تعتبر جمعية تعاونية في حكم القانون.

وتتيح هذه الصيغة للجمعية التعاونية فرصة إختيار سعر الفائدة الذي تدفعه عن رأس المال المقترض ، **وتقترح لجنة المبادئ التعاونية بالحلف التعاوني الدولي والمنظمة الأفريقية الأسيوية للتنمية الريفية حلاً مشابهاً لذلك** ، وتنص قوانين بعض بلاد أفريقيا الناطقة بالإنجليزية على حد ثابت للفائدة على الأموال المقترضة من الخارج وعلى إيداعات الأعضاء ، وتنص قوانين أخرى على وجوب موافقة الوزير المختص أو مفوض التعاون على سعر الفائدة.

ب) توزيع النتائج الإقتصادية الناشئة عن عمليات المشروع التعاوني بحسب معاملات الأعضاء :

أ) معنى هذا الإجراء :

أثبتت التجربة على أن توزيع فائض عمليات المشروع يحقق عدالة توزيع المكاسب التي نجمت عن الأنشطة التعاونية وتعتبر طريقة التوزيع هذه محاولة لتحقيق فكرة تقديم الخدمات بسعر التكلفة ، فترد الجمعية للأعضاء في آخر السنة المالية ما يكون قد تقاضاه المشروع التعاوني منهم زيادة عن التكلفة الفعلية ، ويرى أكثر الباحثين أن هذه الطريقة للتوزيع هي الصفة المميزة الأساسية التي تفرق بين المشروعات التعاونية وغيرها ، ويتطلب شرح معنى هذه الطريقة النظر في بعض الأفكار الأساسية للعمل التعاوني.

فالمشروع التعاوني هو عبارة عن مؤسسة ينشئها أعضاء الجمعية التعاونية كوسيلة لإنتاج خدمات يستفيد منها الأعضاء مباشرة ، فلا تقوم الجمعية التعاونية لتكسب أقصى مقابل لرأس المال المستثمر ، ويتولى الأعضاء بأنفسهم النهوض بمصالحهم الإقتصادية عن طريق رعاية مشروعهم التعاوني والتعامل معه ، أي أن المشروع التعاوني يدار بمعرفة الأعضاء ليقدم لهم خدمات بأحسن الشروط فيحقق لهم أقصى إستفادة للنهوض

بمـــصالحهم الإقتصادية ، وتعتبر علاقة الخدمة الخاصة هذه التي تقوم بين الأعــضاء بــصفتهم مالكين للمشروع التعاوني من ناحية ، وبين الأعضاء بــصفتهم المستفيدين من خدمات هذا المشروع والمتعاملين معه من ناحية أخـــرى ، الـــصفة الأساســـية المميزة للجمعيات التعاونية ، ويبدو منطقياً – والحالـــة هـــذه – أن ترتبط عملية توزيع النتائج الإقتصادية التي يحققها المـــشروع بهـــذه العلاقة الخدمية الخاصة ، فيوزع الفائض على الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع المشروع.

وقـــد قـــرر مؤتمر الحلف التعاوني المنعقد في هامبورج عام ١٩٦٩ إســـتبدال كلمة " الفائض " التي استخدمتها لجنة المبادئ التعاونية بالحلف على أن تحل محلها عبارة " النتائج الإقتصادية " فإنهى بذلك الجدال القديم حول طبيعة ما تحققه الجمعيات التعاونية وهل هو فائض أم ربح.

ويرى كالفرت Calvert وسوذرن روز Southern, R. وغيرهما أن منـــشأ الفائض في الجمعيات التعاونية يختلف في أسباب تكوينه عن تحقيق الـــربح فـــي المشروعات الرأسمالية ، فبينما تحاول المشروعات المملوكة ملكية خاصة أن تكسب أقصى قدر من المال – كقاعدة عامة – في معاملاتها مع العملاء ، تتبع الجمعيات التعاونية سياسة تقديم الخدمات بأقل تكلفة في تعاملهـــا مـــع أعـــضائها ، أي أن الفائض الناشئ في نهاية السنة المالية من المعاملات مع أعضاء الجمعية التعاونية – الذين هم زبائنها في نفس الوقت – لـــيس نتـــيجة الجهـــود المبذولة في المشروع التعاوني لتكديس الأرباح على حـــساب هـــؤلاء الأعـــضاء ، لأن الأمر لو كان كذلك لظهر – كما وصفه دوبهاشـــي Dubhashi وكأنـــه محاولة من الأعضاء لاستغلال أنفسهم !!.. فمنـــشأ الفـــائض إنمـــا يرجع إلى قدرة وكفاءة في إدارة الأعمال ، والشعور بالمسئولية قبل حاجة الجمعية لعمل الإحتياطات اللازمة للتوسع في المستقبل أو للـــتجديدات أو لمـــواجهة التكالـــيف غير المنظورة أو غير المتوقعة في المستقبل ، فيحق القول في ضوء هذا التفسير بأن فائض الجمعيات التعاونية مـــن معاملاتها مع أعضائها الذي يعاد منه جزء إلى هؤلاء الأعضاء بنسبة معـــاملاتهم تخـــتلف عن ربح المشروعات الخاصة الذي تحققه على حساب زبائـــنها لـــصالح مالكيها ، ويبرر هذا الفرق التفرقة في المعاملة الضريبية

بــين الفــائض الذي توزعه الجمعيات التعاونية على أعضائها وبين الربح الذي توزعه المشروعات الخاصة على مالكيها.

أمــا إذا ســمينا الربح فائضاً من جراء زيادة الدخل عن المصروفات فعندئذ يصح أن يُقال بأن الجمعيات التعاونية تحقق ربحاً **وهذا هو المصطلح الــذي تــستخدمه بعــض القوانـــين بالمخالفة للمعنى الإيدولوجي الصحيح للكلمـــة ، ويحـــسن ، والحالـــة هذه ، أن تلجأ إلى إستخدام عبارة " النتائج الإقتصادية " المحايدة تلافياً للإلتباس.**

ويختلف المشروع التعاوني عن المشروع الخاص – كما سبق القول – بناء على إختلاف طرق توزيع الناتج الإقتصادي ، ويقول تقرير لجنة المبادئ التعاونـــية بالحلــف التعاونـــي الدولي **أن " النتائج الإقتصادية الناشئة عن عملـــيات الجمعية التعاونية تتعلق بالأعضاء " ، ومعنى ذلك أن تلك النتائج تـــؤول للأعــضاء متضامنين كمالكين للجمعية التعاونية** (أو على وجه أدق تؤول للجمعية التعاونية كشخص معنوي) أو تؤول للأعضاء بصفتهم أفراد ، وتـــبدو هـــنا مـــشكلة توزيع النتائج الإقتصادية بطريقة تضمن التوازن بين مـــصالح أفراد الأعضاء وبين مصالح الجمعية ككل ، ولإيجاد حل واف لهذه المشكلة **لابد من إستعراض طرائق التوزيع الممكنة وعواقبها :**

*) لا يجري توزيع النتائج الإقتصادية على الأعضاء ، ويستبقى جميع الفـــائض مـــن الـــدخل فـــوق المصاريف تحت تصرف الجمعية التعاونية ، **وتتاح بذلك أمام المشروع التعاوني فرصة التوسع مع إنشاء إحتياطي قوي** ، وتصون هذه الطريقة مصالح الأعضاء على المـــدى الطـــويل بصفتهم مالكي المشروع التعاوني تبعاً لتزايد قوة المـــشروع التعاوني مالياً ، وقدرته بالتالي على تقديم خدمات أوفى وأحسن في نوعها.

*) يـــوزع الفـــائض على الأعضاء بنسبة مساهمتهم في رأس المال ، **وتخالـــف هـــذه الطـــريقة الـــصفة التعاونية الصحيحة للجمعية ، وصـــفتها كجمعـــية ملحـــوظ فـــيها الجانب الشخصي أي جمعية** أشـــخاص قائمـــة على الإسهام الشخصي للأعضاء ، **وعليه يجب تحديد المكافأة على رأس المال المستثمر.**

*) يــوزع الفــائض كله على الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع المشروع التعاونــي وفي هذه الحالة يقدم المشروع خدمات للأعضاء بسعر الــتكلفة ، ويعنــي ذلك أن المشروع يهتم بالنهوض باقتصاديات الأعــضاء علــى المدى القصير ويقدم لهم أقصى إشباع في هذا المــدى عــن طريق توزيع الفائض دفعات نقدية ، لكن عاقبة هذه الطــريقة حــرمان المــشروع التعاوني من وسيلة جيدة للتمويل الذاتــي ، وبالتالــي مــن تكوين إحتياطيات مالية تُسهم في تدعيم المركــز المالي للمشروع ، ويترتب على ذلك أن يضطر المشروع التعاوني إلى العمل مستخدماً رأس المال الذي إكتتب به الأعضاء ، وهــو كما هو نعرف رأس مال متغير في المقام الأول ، وفي مثل هذه الأحوال يعتمد المشروع التعاوني في تقديم خدماته في المدى الطويل على رغبة الأعضاء في المساهمة بالمزيد من رأس المال وتغطــية الخــسائر إذا لــزم الأمر ، وإلا سيضطر المشروع إلى الإعتماد على رأس المال المقترض الذي لابد له من أن يدفع عنه الفــوائد المطلــوبة ، وهــذا بالتالــي ســوف ينقص من النتائج الإقتصادية في المشروع مما ينقص أيضاً من قدرة المشروع على خدمة الأعضاء.

*) تُــستخدم النتائج الإقتصادية للمشروع التعاوني في تقديم خدمات خارجــية مثل التعليم وخلافه ، وتعتبر هذه الخدمات ايضاً نهوضاً بمــصالح الأعضاء بالمعنى الواسع لكنها تُقلّل المشروع التعاوني من وسيلة التمويل اللازمة له.

ويمكــن القــول بأن أي من هذه الطرق لا يمكن إستخدامها في توزيع النــتائج الإقتصادية في الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها على شكلها الأصلي الذي أوضحناه آنفا ، بل يجب البحث عن صيغة مقبولة للتوفيق بين مصالح الأعــضاء على المدى الطويل في ميدان التمويل الذاتي الضروري للتوسع والتجديد (وهذا أيضاً من مصلحة الأعضاء على المدى الطويل لأنه يضمن لهــم المــزيد من خدمات أفضل) وبين مصالح الأعضاء في المدى القصير ورغبتهم في الحصول على عائد المعاملات أو مكافآت نقدية.

وغنـــي عـــن البـــيان أنـــه **لا يمكن وضع صيغة مقبولة تصلح لكافة الجمعـــيات التعاونـــية** نظـــراً لـــتفاوت حاجاتها المالية وإستمرار تغيير هذه الإحتـــياجات تـــبعاً لعـــوامل داخلـــية وخارجية **(مثل نمو الجمعية ، وتَغيَّر مستويات جودة إنتاج الأعضاء ، وتطور المنافسة إلخ ..).**

ولا شك أن الأعضاء أقدر على معرفة كيف يوازنون مصالحهم قصيرة المدى ومصالحهم طويلة المدى ، **ولهذا تنص كثيراً من التشريعات التعاونية على منح الجمعية العمومية سلطة البت في توزيع النتائج الإقتصادية ويكون قـــرارها نهائـــياً فـــي هـــذا الصدد** ، ولكن ثبت من التجربة العملية أنه **من الـــضروري معاونـــة الأعضاء في إتخاذ قرارهم في الجمعية العمومية بأن يتضمن القانون أو اللائحة بعض قواعد يسترشد بها في هذا الشأن.**

والخلاصـــة أن مـــا جرت عليه الجمعيات التعاونية من توزيع الفائض على الأعضاء بنسبة معاملاتهم مع المشروع التعاوني يعني أنه عندما تتحقق نتائج إقتصادية من عمليات المشروع التعاوني ويتقرر توزيع جزءً منها على الأعـــضاء ، فيجب أن يجري التوزيع بنسبة معاملاتهم ، **وهي طريقة ثبتت صـــلاحيتها كوسيلة عادلة ليُشارك الأعضاء في تلك النتائج الإقتصادية دون أن ينتفع عضو على حساب الآخرين.**

٢) أثر هذه الطريقة على التشريع التعاوني :

يجـــب علـــى المُـــشرّع حين يُعالج مسالة توزيع الناتج الإقتصادي في صياغته للتشريع التعاوني **أن يضع القواعد التي تضمن ألا يُوزَّع إلاَّ الفائض الحقيقـــي وحـــده** أي فائض الدخل على المصروفات ، **إذ ينبغي ضمان عدم توزيـــع أي جـــزء مـــن رأس المال المُساهم أو الإحتياطات المتجمعة لدى الجمعية التعاونية على الأعضاء كربح أو مكافأة مما يؤدي إلى إنقاص راس المال** ، إذ أن ذلك في مصلحة الجمعية التعاونية ذاتها وفي مصلحة الدائنين.

فينبغـــي والحالـــة هذه أن يُحدّد المُشرّع ... ما هو الفائض الذي يجوز توزيعه على الأعضاء ؟... ويتحقق ذلك **بأن ينص المُشرّع في القانون على أن الـــتوزيع لا يقـــع ســـوى علـــى الفائض وحده وبعد مراجعة الميزانية العمومـــية بمعرفة مراجع حسابات خارجي ، بحيث تخضع للتوزيع النتائج**

الإقتــصادية وحــدها ، أي الفائض منْ الدخل بعد إستنزال كافة المصروفات حــسب الميزانية العمومية للجمعية بعد مراجعتها وإعتمادها ، ويلاحظ(*) أن الفائض الصافي يتضمن المبلغ الذي سيعلن في حساب الإحتياطي.

ومــازال المُشرّع مطالباً بالإجابة على سؤال آخر هو : من الذي يقرر توزيع النتائج الإقتصادية للجمعية العمومية ؟

وتوجد من الوجهة النظرية عدة إحتمالات :

*) ينص المُشرّع في القانون أو اللائحة على نسب مئوية ثابتة يجب أن تُــرَّحل من النتائج الإقتصادية إلى الإحتياطي كل عام أو تستخدم لدفع الأربـــاح حسب المساهمة في رأس المال أو العائد بنسبة المعاملات ، وعــيب هــذه الطــريقة أنهــا قد لا تتفق مع بعض الحالات الخاصة للجمعــيات التعاونية ، لأن مقدار رأس المال اللازم لتمويل المشروع التعاونـــي يــتفاوت بحسب نوع الجمعية ودرجة تطورها ، فإذا وضع المــشرع قــواعد كلية في القانون أو اللائحة بحيث تُطبق على جميع التعاونـــيات عــند توزيع النتائج الإقتصادية فقد لا تتناسب مع أحوال بعض الجمعيات.

*) يُــنص في اللائحة الداخلية على أن يتولى أعضاء كل جمعية تعاونية مسجلة تقرير توزيع صافي الفائض ، وفي هذه الحالة يتضمن القانون فقط بيان الأغراض التي يوزع من أجلها هذا الفائض تاركاً للأعضاء أن يقــرروا النسب المئوية لكل غرض مثل المال الإحتياطي والتثقيف والعائــد أو الــربح للأعــضاء ، ويتبع القانون الألماني هذه القاعدة

---

*) There is some confusion caused by the different terms used in legal definitions to define what has been described here as "net surplus" E.G. net surplus meaning economic results before deductions for the reserve funds: Sec. 2 Co-op. Soc Act, 1968, Tanzania; Sec. 29 Co-op. Soc. Decree, 1968, Ghana. Net Surplus meaning economic results after deductions for the reserve funds: Sec. 2 Co-op. Soc. Act, 1970, Zambia; Sec. 47, 48 Co-op. Act, 1970, Uganda. This is called "net balance" in Tanzania, See also: Sec. 64, 65 Co-op. Soc, 1960, Maharashtra (India); Vidwans, op. cit., pp. 98 et seq.

وبموجبها تستطيع كل جمعية تعاونية على حدة أن تنسق الأمور حسب إحتياجاتها الخاصة على أمثل وجه ، لكن يخشى أن يميل الأعضاء إلى توزيع معظم الفائض الصافي عليهم بدلاً من إتخاذ التدابير اللازمة لتمويل مشروعهم التعاوني تمويلاً ذاتيا.

*) وتلجأ كثيراً من البلدان إلى الأخذ بصيغة تجميع بين الطريقتين المتفاوتتين ، فينص القانون على تغذية الإحتياطي بنسبة مئوية معينة ، تُعتبر الحد الأدنى لذلك ، ويترك الحرية للأعضاء لكي يقررا ما إذا كانوا يريدون الحصول على مزايا في الأمد القصير على شكل دفعات نقدية كربح أو عائد في كل عام ... أم يفضلون دعم وتغذية مشروعهم التعاوني بترحيل نسبة مئوية من الفائض تزيد عن الحد الأدنى المُحدد بالقانون إلى المال الإحتياطي ؟... وبذلك يتمكن المشروع من تقديم خدمات أفضل من أجلهم ، وتتبع معظم دول أفريقيا هذا الحل الذي يناسب ظروف الجمعيات التعاونية ، لأنه يحافظ على مصالح الجمعية ويترك للأعضاء قدراً من الحرية في إتخاذ القرار ، وأدخلت في السنوات الأخيرة تعديلات على هذه الطريقة بموجب أحكام في قوانين التعاون تنص على وجوب عرض جميع قرارات الأعضاء فيما يتعلق بتوزيع صافي الجمعية التعاونية على مُسجِّل التعاونيات أو أية قرارات تعوق التنمية التعاونية على المفوض التعاوني للموافقة عليها ، وبذلك يضمن المُشرِّع تحويل نسبة مئوية من العائد كحد أدنى إلى الإحتياطي ، ويستخدم الرصيد الباقي من الفائض حسب ما يقرره الأعضاء في جمعيتهم العمومية ، هذا من الوجهة النظرية لكن في الواقع غالباً ما يكون القرار في هذا الشأن من جانب المُسجل أو المفوض إذ أن الأعضاء كثيراً ما يكونون غير قادرين على إتخاذ قرار معقول في الموضوع ، غير أن ترك الأمر لغير الأعضاء لا يتيح لهم الفرصة ولا الحافز على المعرفة وإكتساب الخبرة ، وتصبح مسئوليتهم التي نص عليها القانون بشأن التصرف !!...

*) وقد يُعتبر من المناسب زيادة النسبة المئوية التي ينص القانون على تحويلها من صافي الفائض إلى المال الإحتياطي كحد أدنى إلى ٥٠%

أو أكثر إذا إستدعى الأمر ، **على أن يسري هذا الحكم حتى يبلغ مقدار المال الإحتياطي حداً معيناً ، ويترك للأعضاء حرية تحمُّل مسئوليتهم في تقرير إستخدام الرصيد الباقي من الفائض الصافي ، وهو في هذه الحالــة رصــيد حقيقي وواقعي** ، وليس مجرد تصور نظري يخضع لمشيئة وموافقة جهة خارجية.

وتبرز في مجال توزيع الفائض مشكلة أخرى ، **هي كيفية التصرف في النــتائج الإقتــصادية الناشــئة عن المعاملات مع غير الأعضاء ، ويلاحظ كقاعــدة عامــة أن عائــد المعاملات مع المشروع التعاوني لا يصرف إلا للأعــضاء وحدهم** ، لأنه إذا سمحنا لغير الأعضاءِ بالحصول على عائد عن معــاملاتهم فمعنى ذلك إلغاء الحافز الذي يدعو الناس إلى الإنضمام لعضوية الجمعــية التعاونــية ، ويــنص قانون التعاون في زامبيا على صرف عائد المعــاملات الــذي تحقق من غير الأعضاء إلى الأعضاء المسجلين ، **وهو إجراء يُخالف الفكرة الأساسية للتعاون التي تقول أن الجمعيات التعاونية لا تخــدم الأعــضاء الحاليــين فقط ، بل تفتح أبوابها للجميع كي ينتموا إلى عضويتها ويشاركوا في مزايا ومسئوليات العضوية.**

وتتبع أقطار أفريقيا الناطقة بالفرنسية طريقة أخرى أنسب في جوهرها لعــلاج مــشكلة معاملات غير الأعضاء ، **فهي تسمح لعدد محدود من غير الأعضاء بالتعامل مع الجمعية دون أن يحق لهم الإشتراك في الإدارة ، ولا يحــصل غير الأعضاء على عائد من معاملاتهم ولكن يقيد لحساب كل منهم فــي حــساب خاص به مبلغ كعائد على معاملاته ، ويجوز للعضو إستخدام المــبلغ المقــيد لحــسابه فــي شراء أسهم في رأس مال الجمعية إذا قرر الإنضمام إليها ، وإلا رُحِّلت هذه المبالغ إلى الإحتياطي.**

الإحتياطي لا يقبل التقسيم

Indivisible Reserve Fund

أ) معنى هذا المبدأ :

يقرر المذهب التعاوني الكلاسيكي – لاسيما في فرنسا – أن الإحتياطي المتـراكم فـي الجمعية التعاونية ، مالا غير قابل للتقسيم ولا للتنازل عنه ويُعتبـر هذا المال عبارة عن راس مال إجتماعي لا يحق لأي عضو فرد أن يطالب بشئ منه ، ويقوم هذا المبدأ التعاوني على فكرة الغيرية ويرى مبدأ عـدم قابلية الإحتياطي للتقسيم أن العمل التعاوني لا يهدف إلى تجميع رأس مـال يـوزع على الأعضاء بل يرى إلى تكوين رأس مال جماعي ينتفع به الأعـضاء جمـيعاً حالياً ومستقبلاً ويتمثل هذا الإنتفاع في رابطة الخدمات المباشرة بين الأعضاء والمشروع التعاوني ، ويستخدم رأس المال الجماعي والفائض المتراكم في تدعيم وتطوير المشروع التعاوني ليقدم خدمات فعالية فـي المـستقبل ، لذلك لا يحصل العضو المنسحب من الجمعية إلا على ما سـاهم بـه فعلاً في رأس المال لأنه حصل على نصيبه من الخدمات طوال وجـوده في الجمعية ولا يجوز له أن يُطالب بأي جزء من الإحتياطي بحجة أنه ساهم في بنائه ، إذ أن هذه المساهمة ذهبت إلى تكوين رأس مال إجتماعي غير قابل للتقسيم.

ونـرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه عند حل الجمعية التعاونية ، فإن ما يبقـى مـن الأصـول بعد التصفية ودفع الديون لا يوزع على الأعضاء بل يـستخدم فـي أغـراض تعاونية أخرى ، وتقوم فكرة " تحويل ما تبقى من الأصـول " هذه على إتجاه الغيرية إزاء رأس المال وعلى إعتبار أنه ليس مـن العـدل توزيـع أموال تراكمت عن طريق الجهود المشتركة من جانب الأعـضاء الذين اشتركوا في الجمعية التعاونية في الماضي والحاضر على الأعـضاء الذين يتصادف وجودهم كأعضاء وقت تصفية الجمعية ، والواقع أن مـبدأ عدم قابلية الإحتياطي للتوزيع يثني الأعضاء الحاليين عن محاولة تصفية الجمعية التعاونية وتوزيع الأصول فيما بينهم بينما الجمعية في حالة

رواج ، وتــنهض إلـــى جانــب هــذه الحجج النظرية المنطقية حجج أخرى إقتــصادية قوية ، تؤيد عدم تقسيم الإحتياطي في التعاونيات خاصة إذا ظلت الجمعية قائمة لم تحل ، فقد أقام الأعضاء المشروع التعاوني كوسيلة للنهوض بشئونهم ، ولذا فمن مصلحتهم تزويده برأس المال الضروري لعمله ، وعادة لا يكفـــي راس المـــال المساهم لهذا الغرض لأن من ينضمون إلى الجمعية التعاونية يبحثون عن النهوض والتنمية وليس لديهم مال وفير ، كما أن البناء الداخلي للجمعية التعاونية كجمعية أشخاص يسمح لكل عضو بأن يتمتع بكامل حقـــوق العــضوية بمجرد مساهمته بالحد الأدنى المشترط في راس المال ، ويمـــيل الأعــضاء إلى المساهمة في رأس المال بالحد الأدنى دون زيادة في غالب الأحيان.

وتخـــتلف الجمعيات التعاونية عن شركات المساهمة المسموح لها ببيع أســهمها للجمهـــور العـــام ، لأن المساهمة في رأس مال الجمعية التعاونية مقـــصور على الأشخاص الذين يريدون الإنضمام إلى الجمعية للإستفادة من خـــدمات المشروع التعاوني ، وهم الأشخاص المقيمون في منطقة المشروع وتتوافر فيهم شروط العضوية جميعها.

وأخيـــراً – ولـــيس آخـــراً – فـــإن المساهمة في رأس مال الجمعية التعاونـــية يرتبط بالعضوية التي يتغير حجمها وبرأس المال المساهم الذي يتغيـــر حجمـــه ايضاً ، ويصعب جداً بل يستحيل إقامة جمعية تعاونية قوية علـــى رأس مال صغير الحجم ، وهذا هو السبب الذي يجعل الإحتياطي في الجمعـــية التعاونـــية أكثـــر أهمية منه في المشروعات الخاصة ، إذ يعتبر الإحتياطـــي فـــي الجمعـــية التعاونية الجزء الثابت من رأس المال المملوك والـــذي يـــوازن تغير المال المساهم ، ولا ينكر أحداً أن الفائض المخصص للإحتياطـــي هو عبارة عن مال مستقطع من الأعضاء ، لكن رسالة الفائض على هذا النحو يفيد الأعضاء وله ما يبرره طالما أن الإحتياطي لازم لضمان تمويل المشروع التعاوني ، نعم إذا أجيز للأعضاء المطالبة " بنصيبهم " في الإحتياطـــي قـــد يجعل " إستثمار" المال في أسهم الجمعيات التعاونية أكثر جاذبـــية مـــن الـــوجهة المالية ، لكنه ايضاً يصيب الأساس المالي للجمعية التعاونية بضعف خطير ، لأنه يُحوّل العنصر الثابت الوحيد (أي الإحتياطي) إلى عنصر متغير كرأس المال سواء بسواء.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

لا يُـدخِل معظم المؤلفين التعاونيين فكرة عدم تقسيم الإحتياطي ضمن قائمـة المـبادئ التعاونـية ، وكذلك فعلت لجنة المبادئ التعاونية بالحلف التعاونـي الدولـي ، لكـن كثيراً من قوانين الجمعيات التعاونية تدخله في أحكامها بأن تنص على أنه :

*) عـند إنـسحاب العضو من الجمعية التعاونية لا يجوز له المطالبة بأي جزء من الإحتياطي.

*) لا يجوز توزيع أي جزء من الإحتياطي[*] على الأعضاء.

*) عـند حل الجمعية فإن المتبقي من الأصول بعد سداد الديون ورد القـيمة الإسمية للأسهم إلى الأعضاء يخصص للخدمات العامة أو الأغراض التعاونية.

---

*) E.G. Sec. 36 Co-op. Soc. Rules, 1956, Eastern Nigeria; Sec. 27 Co-op. Soc. Regulations, 1958, Federation of Nigeria and lagos; Sec. Regulation, 1968, Ghana; Sec. 49 (4) Co-op. Soc. Rules, 1969, Kenya. An exception to this rule is the right to use the reserve fund for payment of interest on share capital when there is no surplus under Frence cooperative law, see supra, p. 78; see also: Sec. 37 (2) Co-op. Soc. Rules, 1956, Eastern Nigeria.

النهوض بالتعليم

Promotion of Education

أ) معنى هذا المبدأ :

الجمعـيات التعاونـية أشـخاص يعملون معاً بطريقة منظمة لتحسين أحـوالهم الإقتـصادية والإجتماعية ، **وتستمد الجمعيات التعاونية قوتها من المـساندة الطوعـية والتنظـيم الذاتـي وولاء أعضائها لها ، ويقوم بنيان الجمعـية التعاونية بأسره كمنشأة للمساعدة الذاتية المتبادلة على المشاركة النـشطة الفعّالـة من جانب أعضائها كمتعاملين مع المشروع التعاوني من جانـب ، وكـصانعي قرار في ممارستهم لديمقراطية الإدارة والإشراف من جانـب آخر** ، وفي مثل هذه المؤسسات **تصبح قدرة كل عضو مُسْتَنِدةً على فهم حقوقه وواجباته ومسئولياته داخل الجمعية(*)** ، وعلى ممارسة كل ذلك بطريقة تخدم الغرض العام للجمعية ، حيث أن ذلك يُعتبر أمراً بالغ الأهمية ، ولـذا يجـب أن يعـرف بعـض الأعضاء على الأقل معرفة جيدة **المبادئ التعاونـية وإسـتيعاب مـا يطرأ عليها من تطورات ومفاهيم ، بما في ذلك**

(*) قد يكون من الأهمية أن نعرض فيما يلي بعض إتجاهات الدول فيما يتعلق بمساعدة الحركات التعاونية على أن تعتمد على نفسها ، إلى درجة أن البعض يُطالب بأن الجمعيات التي لا يتوافر لديها الإمكانيات فلا داعي لإنشائها .. ويُطالبون أيضاً بعدم السماح بإنشاء جمعيات جديدة إلا بعد التأكد من أنه يتوافر لديها جميع ما يُطالب به الحلف التعاوني الدولي والبعض الآخر يقول . إننا لا نُنشئ الجمعيات التعاونية لكي نُطعمها ؟.. كإستمرار إقراضها مثل هذا عمل سلبي !!.. على الأعضاء أن يتحملوا مسئولياتهم في ضوء ما تنص عليه ـ مبادئ التعاون من الناحية النظرية والتطبيقية.

See Kaunda, Statement made by the President of the Republic of Zambia at the occasion of the National Co-operative Conference in Lusaka on Jan. 12, 1970 : ".. no co-operative societies should be established which demand organizational or technical skills which are beyond the comprehension and control of the members".

" The policy will be to provide such services as will facilitate the organization of new co-operative societies where there is a need for them, and help such societies to stand on their own feet as quickly as possible in accordance with the principles of the co-operative movement".

The new Co-operative Societies Act" .. will stress the need for careful preparation before organization of new societies".

".. the policy will be to encourage the Co-operative Movement in its various sectors to gradually take over as much of its own supervisory and regulatory responsibilities as possible".

".. there will be no spoon-feeding of co-operatives in the form of loans where members do not accept their share of responsibility, for this is a negation of co-operative principles and practices". See also: Camboulives, op. cit., p. 7; Dubhashi, op. cit., pp. 107, 108.

وظائــف الجمعــيات التعاونية ، مع إلمام تام بالنواحي الفنية والإقتصادية لأعمــال المشروع التعاوني ، وإلا إتخذ الدور الذي يجب أن يقوموا به في الجمعــية صورة شكلية وغير حقيقية ولا واقعية ، فتظل حقوقهم قائمة لكن علــى الورق فقط وكذلك تظل الجمعية التعاونية صورة بغير حقيقة ، ويؤكد القــادة التعاونــيون دائماً هذه الحقيقة ويرون أن التثقيف والتدريب سواء للأعــضاء أو لأصحاب المناصب ضروريان أشد الضرورة إذا أردنا تحقيق النجاح للجمعيات التعاونية.

وتهــتم حكــومات الــدول النامية حديثة العهد إهتماماً عظيماً برعاية الجمعــيات التعاونــية علــى مستوى واسع وعريض ، لأن العمل التعاوني يتــصف بناحــية تــربوية قوية ويجعل من الجماعة التعاونية منبراً مثالياً وســاحة للعمــل المنظم الموجه ومجالاً للتعليم والتثقيف المستمر ما دامت الحــياة ، ويــدل على الأهمية العظمى الذي يعلقها الكثيرون على النهوض بالتثقــيف ولاســيما فــي الأقطار التي لا تتوافر فيها تسهيلات التعليم العام للجماهيــر العريــضة من السكان ، ولذلك يُشجع الحلف التعاوني الدولي ، ومــنظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة عقد المؤتمرات الدولية الكثيــرة التــي تــبحث التثقيف والتدريب التعاونيين ، وكذلك تعاون الخطط والسياسات الحكومية المُعلنة في هذا الصدد ، وتُسهم بالفعل في تزايد عدد معاهد التدريب التعاوني في أرجاء أفريقيا وآسيا.

ب) تأثير هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

تغفــل بعــض القوانين التعاونية ذكر مسألة تثقيف وتدريب الأعضاء واصحاب المناصب ، ومع ذلك تعتبر هذه المسألة من أهم واجبات الإدارات الحكومــية المُشرّفة على التنمية التعاونية ، وعليها أن تثقف وتعد أعضاء الجمعيات التعاونية للعمل التعاوني حتى قبل تسجيل الجمعيات الجديدة ، تقدم لهــم التدريب النظري في المعاهد والتدريب العملي في موقع العمل بالنسبة لأصحاب المناصب والموظفين في الجمعيات التعاونية المسجلة ، وظلت تلك الإدارات زمــناً طــويلاً تقــوم بــتلك الواجبات كوظائف بعيدة عن الإلزام القانونــي ، أي كواجبات لم تنص القوانين التعاونية عليها صراحة ، وأدخلت

بعـض الأقطـار مؤخـراً تعديلات على تشريعاتها التعاونية تتناول التثقيف والتدريب تشير إلى :

وفيما يلي نورد بعض ما أشارت إليه هذه التعديلات :

*) مسئولية الوزير المختص وواجب مدير إدارة التعاونيات ومسجل الجمعيات التعاونية في وضع الترتيبات اللازمة لإعداد الأعضاء الجدد الذين سينضمون للجمعيات التعاونية ، ثم موالاتهم في المستقبل بالتثقيف والتدريب.

*) توافر مستوى تعليمي معين في الأعضاء كشرط لتسجيل الجمعية التعاونية.

*) وجود مسئولين في الجمعية قادرين على توجيه وإدارة شئونها.

*) توافر الموظفين المؤهلين لدى الجمعية قبل الموافقة على تسجيلها.

ومن المؤكد أن هناك الكثير مما ينبغي عمله من أجل إدخال مبدأ النهوض بالتعليم في التشريعات التعاونية كمبدأ ثابت فيها ، فتشترط العديد من القوانين حداً ثقافياً أدنى يجب توافره لدى العضو قبل الموافقة على تسجيل الجمعية التعاونية ، حيث يُنص في اللائحة التنفيذية للقانون التعاوني على أن يثبت جميع الأعضاء المؤسسين أنهم اشتركوا في دورة تثقيف[*] لإعدادهم للعضوية ، وقد يؤدي هذا الشرط إلى زيادة الصعوبات في طريق تكوين الجمعيات الجديدة ، لكنه يضمن لحد ما أن يعرف الأعضاء حقوقهم وواجباتهم كتعاونيين قبل تقديم طلب تسجيل الجمعيات ، ويُسَهِّل

(*) نرجو التكرم بملاحظة أن وزير الإسكان في مصر أصدر قراراً وزارياً ينص على ضرورة أن يجتاز أعضاء مجلس إدارة الجمعيات التعاونية الإسكانية دورة تدريبية ينظمها الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي بالتنسيق مع المعهد العالي للدراسات التعاونية ، ومن يجتاز هذه الدورة يحصل على شهادة موقعة من رئيس الإتحاد التعاوني الإسكاني المركزي وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية.

كثيـــراً مـــن الأمور(*) أمام إدارة تسجيل الجمعيات التعاونية لمعرفة مستوى ثقافة الأعضاء ماداموا سيقدمون ما يثبت حضورهم تلك الدورات من مراكز معـــتمدة ومُتفق عليها ، وفي الغالب يحصل الأعضاء الذين إجتازو الدورة التدريبية على شهادة معتمدة من البنيان التعاوني ، ومركز التدريب التعاوني المعـــتمد ، ويـــشترط طبعاً للأخذ بهذه الطريقة أن تتوافر الدورات التثقيفية للأعضاء.

ويلاحـــظ أن التَشَدُدْ في مستوى ثقافة الأعضاء المؤسسين للجمعيات التعاونية الجديدة سوف يُساعد في المدى الطويل على إنقاص ضرورة تقديم الحكومات معاونة مستمرة للجمعيات التعاونية بعد تسجيلها.

ويجـــب أن يـــنص القانـــون في البلاد النامية حديثة العهد بإلزام كل جمعـــية على إنشاء لجنة للتعليم والتثقيف ، ومن وسائل إدماج هذه اللجنة فـــي البـــناء التنظيمـــي للجمعـــية أن يُشترط للترشيح لعضوية لجنة الإدارة (مجلـــس الإدارة) وجـــوب أن يقضي المرشح سنة أو سنتين أو ثلاثة في خدمة لجنة التثقيف التي يحدد لها هدفان أساسيان :

*) تنظـــيم وتنفـــيذ تثقـــيف الأعضاء بالتعاون مع الإدارة الحكومية المختصة أو منظمة القمة التعاونية المختصة بالتثقيف والتدريب.

*) أن تكون مجالاً لإعداد أعضائها ليتولوا مناصب في مجلس الإدارة مستقبلاً.

ويجـــوز النص في القانون على تخصيص ٥% أو ١٠% من صافي الفـــائض الـــسنوي أو نسبة مئوية صغيرة من رقم أعمالها لإنشاء إعتماد للتثقيف يمول الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها لجنة التثقيف.

ويـــؤدي إنـــشاء لجان التثقيف على النحو المقترح إلى تحقيق المزايا التالية :

---

*) See: Pre-member Education Course for Housing Co-operative published by the German Development Assistance Association for Social Housing (DESWOS), Cologne 1, Bismarckstr. 7, Germany.

*) تستطيع الإدارة الحكومية أو منظمة القمة التعاونية التي تتولى شئون للتثقيف والتدريب تركيز جهودها على تدريب عدد من الأعضاء الذين سيتولون مناصب في مجلس الإدارة قبل أن يصبحوا مؤهلين لهذه المناصب بما يتراوح بين سنة وثلاث سنوات.

*) يُصبح من سيتولون مناصب في مجلس الإدارة أكثر إستعداداً لممارسة مهامهم كأعضاء في المجلس بعد إنتخابهم له.

*) يعرف أعضاء الجمعيات من هم المؤهلون للإنتخاب لمجلس الإدارة ، إذ سيُتاح للأعضاء أن يروا كفاءتهم في الأداء أثناء عملهم كأعضاء في لجنة التثقيف.

وأخيراً وليس بآخراً ، فإنه إذا أريد لبرامج التثقيف والتدريب التعاونية أن تنجح في إعداد أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب أن توضع بحيث تجتذب إهتمام المشتركين فيها وتقدم لهم حوافز للمداومة على تلقي التثقيف والتدريب.

ولن يتحقق الهدف المنشود من التدريب والتثقيف إذا كانت الحقوق والواجبات والمسئوليات التي تُلقَّن نظرياً للأعضاء وأعضاء مجلس الإدارة غير مُطبقة في الواقع العملي. والحقيقة أن نشرة الأحكام التي تتضمنها التشريعات التعاونية الحديثة والتي تُخضع كافة قرارات الجمعيات التعاونية في الأمور الهامة لموافقة مسجل الجمعيات التعاونية أو مفوض التنمية التعاونية ، أو التي تسمح لإدارة التنمية التعاونية بالتدخل مباشرة في شئون العمل والإدارة اليومية بالجمعيات ... هذه القيود لا تترك أمام أعضاء مجلس الإدارة كبير مجال ولا حافز لكي يتعلموا كيف يديرون أعمالهم بأنفسهم ، أي أن سلطات التدخل التي يمنحها القانون بصفة " مؤقتة " لإدارات التعاون الحكومية تتعارض مع مبدأ النهوض بالتعليم التعاوني.

الحياد السياسي والديني

Political and Religious Neutrality

أ) معنى هذا المبدأ :

تعتبـــر الحـــيدة الـــسياسية(*) والدينية منذ زمن طويل ، وعلى وجه الخصوص منذ إنشاء جمعية رواد روتشديل في الأربعينات من القرن التاسع عـــشر ، يُعتبر مبدأ الحياد السياسي والديني من المبادئ التعاونية الأساسية الكلاســـيكية ، فقـــد قيل أن الجمعيات التعاونية هي اساساً منظمات إقتصادية يُمكـــن من خلالها تحسين أوضاع إجتماعية ، **ويجب أن تركز جهودها على تحقـــيق أهدافها الإقتصادية** ، وبدلاً من تناول المسائل الدينية والسياسية التي تـــؤدي إلى الفرقة داخل الجماعة التعاونية ،**حـــيث أن إحتدام الجدل والنقاش الـــذي ينتهي بإيجاد فرقة ،وهذه الفرقة بالتالي تؤدي إلى إضعاف الجمعية التعاونية أو تدمرها تماماً** ، ولتفادي ذلك **ينبغي التركيز على تحسين الوضاع والمـــصالح المـــشتركة وإعطـــاء أولوية التركيز على المجالات الإقتصادية والتعليمية.**

Must always be, centered in the economic and educational spheres.

ونرجو أن يكون واضحاً ومفهوماً أن الذي تعنيه الحركة التعاونية منذ إنـــشائها بأن الحياد الديني والسياسي بالنسبة لبناء الجمعيات التعاونية " **عدم التمييـــز بـــين طالبي العضوية على أساس ديني أو عنصري أو سياسي(**)**

*) C.F. Bogradus, op. cit., p. 30 Non-partisan political attitudes; Report of the ICA Commission on Co-operative Principles, op. cit., p. 25 Political independence; see also: Bakken op. cit., p. 70 ; ILO Recommendation 127, 1966, p. 2 pare. 4; Hasselmann, op. cit., pp. 31 et seq., 64 et seq.

**) C.F. Report of the ICA Commission on Co-operative Principles, op. cit., p. 26; AARRO Background papers, op. cit., part 1, p. 12 paper. 43, part 11 Chapter 11; Dubhashi, op. cit., pp. 126, 127 on the other hand : Bakken, op. cit., p. 71 points out the need to from homogeneous groups.

وإمتناع الجمعيات التعاونية عن إتخاذ مواقف نيابة عن أعضائها إزاء القضايا السياسية أو الدينية.

There should be no discrimination, either among applicants for membership or among actual members, on religious or political grounds.

ويعني الإلتزام بالحياد الديني والسياسي من وجهة العلاقات الخارجية للجمعيات التعاونية أن تبتعد عن الحزبية السياسية وتحتفظ بصفتها كمؤسسات طوعية مستقلة تعمل للنهوض بمصالح أعضائها الإقتصادية والإجتماعية.

لكن الجمعيات التعاونية الآن – وخاصة في البلدان الحديثة النمو – لم تصبح على نمط تلك المؤسسات المستقلة التي توخاها واضعوا هذا المبدأ من قديم ، ولا يعني ذلك أن الجمعيات التعاونية تُلاقي من حكومات تلك البلاد عداوة أو عدم إهتمام بها ، بل على العكس فهي موضع رعاية الحكومات ومساندتها ، غير أن الجمعيات حين تعتبر أداة من أدوات تنفيذ خطة الدولة الإقتصادية فلن تستطيع الإفلات من الإنغماس في شئون الدولة التي يدخل في **نطاق مسئوليتها شئون سياسية ، ومن ناحية أخرى لا يمكن أن ننتظر من الجمعيات التعاونية التي تنشأ وتترعرع في ظل برنامج سياسي أن تتمسك بالحيدة السياسية ، بل لا ننتظر من الحركة التعاونية كلها أن تكون محايدة سياسياً بينما هي جزء من برنامج سياسي** ، وفي مثل هذه الحالة تلجأ الحكومات غالباً إلى إصدار بيان سياسي تعلن فيه ضرورة تطبيق مبدأ الحياد السياسي في كافة أوجه النشاط التعاوني.

ومن ناحية أخرى فإن الجماعات المنظمة لتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية للنهوض بالأعضاء الذين ينتمون إليها في إطار مبادئ وقواعد مفهومة جيداً ومستقرة .. فإنها حين تكتسب قوة إقتصادية تتحول تلقائياً إلى قوة سياسية !!..؟.. وهكذا لا تلبث الحركة التعاونية بعد إكتسابها بعض القوة الإقتصادية أن تصبح بالضرورة عاملاً سياسياً داخل إقتصاد البلاد ونظمها الإجتماعية والسياسية.

وقــد كان المؤتمر الثالث والعشرين للحلف التعاوني الدولي المنعقد في فيينــا عــام ١٩٦٦ علــى حق حين تناول موضوع الحياد السياسي والديني بالنــسبة للتنظــيمات التعاونــية **فــي إطار المناخ القومي الذي تعمل فيه ،** وأسفرت المناقشات المستفيضة عن أن المفهوم الشائع والسائد عن مبدأ الحياد السياسي والديني لا يعني إطلاقاً عدم بذل الجهود المستمرة المرتبطة بمصالح الجمعــيات الإقتصادية والإجتماعية، **ومن هذه المعاني فإنه ينبغي الإعتراف للجمعيات بالحق في إستخدام قوتها الإقتصادية والسياسية إذا لزم الأمر من أجل النهوض بمصالح أعضائها والحركة التعاونية بصفة عامة.**

غيــر أن تجــربة الــسنوات فــي العمل التعاوني أرست فكرة الحيدة الــسياسية والدينــية وأبقــتها كوسيلة هامة للمحافظة على وحدة أعضاء الجمعــية التعاونية ، وإلتزمت بأنه يجب على الجمعيات التعاونية أن تتجنب التدخل في إفكار أعضائها الدينية والسياسية وأن لا تسمح لاجتماعاتها بأن تتحول إلى منابر للحملات السياسية.

وعلى الجمعيات التعاونية والحركة التعاونية كلها أن تظل في علاقاتها الخارجــية مــستقلة ما أمكن عن الأحزاب السياسية وعن الحكومة ، وأن تركز على تنفيذ برامجها الخاصة الإقتصادية والإجتماعية وتعمل كمؤسسات ديموقــراطية للمــساعدة الذاتــية مــن أجــل النهوض بمصالح أعضائها الإقتــصادية والإجتماعية وبذلك تحتفظ باستقلالها السياسي دون أن تنعزل سياسياً.

وليكن واضحاً ومفهوماً .. أن وحدة التعاونيين تعتبر أساسية ولا مفر منها من أجل تحقيق رسالة الحركة التعاونية.

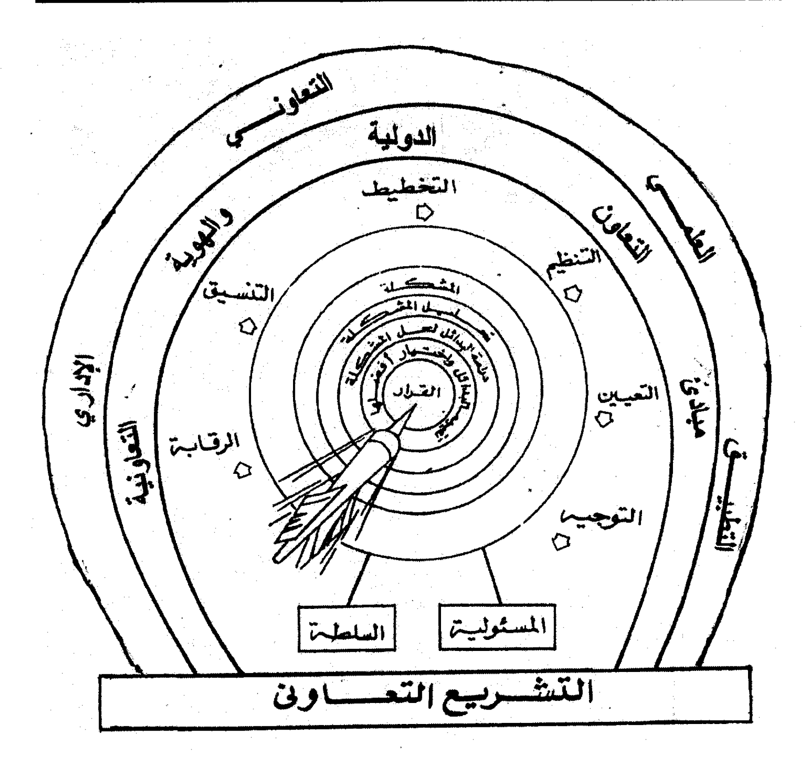
Unity amongst cooperators which is indispersable to the success fulfillment of the movement's mission.

ب) أثر هذا المبدأ على التشريع التعاوني :

من المفاهيم السائدة فيما يتعلق بتطبيق مفهوم الحياد السياسي والديني ، فقد تمَّ الإتفاق على أنه **ينبغي على الجمعيات التعاونية الإبتعاد عن القضايا السياسية والدينية** ، وأن المُشرِّع التعاوني يستطيع – نظرياً – المحافظة على الحياد الديني والسياسي **بأن ينص في القانون التعاوني على عدم إشتغال الجمعيات التعاونية بأية مناقشات أو أنشطة تتصل بالشئون السياسية أو الدينية حيث أن مثل هذه الشئون لها منابرها المعترف بها ، وهي منظمة بما يتضمنه الدستور والقوانين المُنظمة للنشاط السياسي ، أو النشاط الديني ، وغير ذلك من أوجه النشاط ... ويرد مثل هذا النص** في أغلب التشريعات التعاونية بالدول الأفريقية الناطقة بالفرنسية ، **ويجب أن ينص القانون – في هذه الحالة – على عقوبة مخالفة هذا الحكم مثل عزل المسئول المخالف أو مجلس الإدارة المخالف أو حل الجمعية.**

ويستطيع المُشرِّع معالجة المبدأ **بأن يحدد الهدف الأساسي للجمعية التعاونية بأنه النهوض بشئون الأعضاء الإقتصادية ، مما يوحي ضمناً بأن الجمعية إذا عُرِضت عليها بعض الموضوعات أو الشئون ذات الأهداف التي لها صفة سياسية ، فإنها لا يجوز تسجيلها ويجوز شطبها من جدول الأعمال.**

ونوجه النظر إلى أنه قد بُذلت محاولة في غرب الكاميرون لإدخال نص في القانون التعاوني بأن " يُسمح لسكرتير الدولة بأن يأمر بعزل أي مسئول في أي جمعية تعاونية مسجلة يقوم بدور سياسي نَشِط وله أن يتخذ الإجراءات لحل الجمعية التعاونية التي ترفض تنفيذ مثل هذا الأمر ، لكن التعديل المقترح لم يلق قبولاً من المشرعين في الكاميرون.



إذا كان الهدف الأساسي من إنشاء الجمعيات التعاونية هو النهوض بشئون الأعضاء الإقتصادية والإجتماعية ، بالإضافة إلى خدمة المجتمع ، كما تنص على ذلك الهوية التعاونية فليس هناك من سبيل إلا صياغة التشريع ، بحيث يُلبي متطلبات الإحتياجات العلمية التي توضحها الصورة أعلاها حتى يمكن أن تجمع بين حُسن النظرية وحُسن التطبيق.

رابعاً : التشريع التعاوني ورعاية الدولة :

قانون التعاون وفعاليته

نوقشت العلاقة بين الدولية والتعاونيات مراراً عديدة في كثير من المؤتمرات والمؤلفات(*). والواقع أن هذه العلاقة تعتبر موضوعاً متشعب الأطراف ، ورغم أنها مسألة ليست بالجديدة ، إلا أنها مازالت تحتل مكاناً على جانب كبير من الأهمية.

ويتناول هذا البحث بالمناقشة والتحليل ناحية واحدة فقط من ذلك الموضوع المتعدد الجوانب وبالتحديد : الدور الذي يمكن أن يؤديه التشريع التعاوني في إطار سياسة الدولة للتنمية التعاونية ، وضرورة مراعاة مضامين سياسة الدولة عند وضع السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالبناء التنظيمي للجمعيات التعاونية ، تأكيداً لتنفيذ خطة الحكومة لرعاية التنمية التعاونية.

ويدل مجرد إختيار هذه الناحية موضوعاً للبحث على أن دور القانون التعاوني في هذا الصدد يمكن أن يعتبر كأداة لتنفيذ خطة الحكومة لرعاية التنمية التعاونية ، ومن ثمة فإن غرض مناقشتنا التالية هو محاولة معرفة أنسب الأشكال التي يُصاغ فيها القانون ليصبح أداة فعَّالة ، أو بعبارة أخرى كيف ؟... أو يصدر القانون التعاوني بالصيغة التي يتوافر بمقتضاها إطار قانوني مناسب للجمعيات التعاونية ، وكيف يقود في نفس الوقت خطوات الأجهزة الحكومية في سعيها لرعاية التنمية التعاونية بطريقة مجدية؟..

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن الجمعية التعاونية هي غرض التشريع ومحله ، وهي أيضاً الهدف الذي تتجه إليه الرعاية الحكومية ، ولذا ينبغي

---

*) Co-operative Law as an Instrument of State-Sponsorship of Co-operative Societies. Marburg/ Lahn, Federal Republic of Germany, 1974.

تعـريف : " الجمعـية التعاونية " وتحديد مضمونها إذ كثيراً ما يستخدم هذا المصطلح بمعاني كثيرة مختلفة ، الأمر الذي يتطلب بعض التوضيح.

❖ التعاون ظاهرة إجتماعية :

لـم تكـن الجمعـيات التعاونية في أصل نشأتها مؤسسات إنبثقت من نـصوص قانونـية ، بـل كانـت ظاهرة إجتماعية وإقتصادية ، فقد تألفت الجمعـيات الأولى قبل أن يظهر القانون التعاوني إلى حيز الوجود ، وابتكر رواد الحـركة التعاونـية الأوائـل هـذا الشكل التنظيمي من واقع تجاربهم العملية ، فلم يكن من المستساغ لديهم أن يقصروا نشاطهم على نشر الآراء النظرية أو التبشير بفلسفة التعاون ، بل رأوا أنه من المحتم أن يثبتوا عملاً أن آرائهم قابلة للتطبيق ، وأنها تتفق مع قواعد السلوك الإنساني الأساسية والقوانين الإقتصادية.

أي أن فكـرة الجمعـية التعاونـية تطـورت من المحاولات المبذولة لمـواجهة المشكلات العملية الإنسانية والإقتصادية ، وكانت الملامح المميزة لهـذا الـشكل التنظيمـي الجديـد على النحو الذي صاغه بها رواد التعاون الأوائـل ، وعلمـاء التعاون من بعدهم ، صاغوا فكرة التعاون في تعبيرات مثل:

*) المساعدة الذاتية.

*) الإدارة الذاتية.

*) المسئولية الذاتية (شولز – ديليتش).

أو فـي مجمـوعة مـن المـبادئ كالتي أعلنها رواد روتشديل – أو المبادئ التي صاغها الحلف التعاوني الدولي فيما بعد(*) والتي منها :

*) العضوية الإختيارية بدون قيود مصطنعة.

---

*) Report of the ICA Commission on Co-operative Principles, International Co-operative Alliance, London, 1967.

*) الإدارة والرقابة الديموقراطية.

*) عدالة توزيع النتائج الإقتصادية الناشئة عن الجهد المشترك.

وحـين تتـناول العلـوم التعاونـية الحديثة مسألة تعريف الجمعيات التعاونـية فإنهـا لا تبنـي هذا التعريف على أساس الآراء أو المبادئ ، بل تتـناوله علـى أسـاس البناء التنظيمي المتميز لتلك الجمعيات التي تتصف بطبيعة مزدوجة ، فهي جماعة من الناس ، وهي مشروعات.

وتـتكون الجمعية التعاونية طبقاً للتعريفات الحديثة من أربعة عناصر أساسية تحدد بنيانها(*) :

*) أنهـا جماعـة من الناس لهم مصلحة إقتصادية واحدة على الأقل وعضويتها متميزة (جماعة تعاونية – مبدأ الباب المفتوح).

*) أن الدافـع للـناس إلـى العمل في جماعة هو رغبة كل منهم في تحـسين أوضـاعه عـن طريق التضامن ، ومساعدة الذات ، أو المساعدة المتبادلة.

*) أن الوسـيلة لتحقـيق هـذا الهـدف هي إنشاء مشروع يمولونه ويديرونه معاً (المشروع التعاوني).

*) هـدف هذا المشروع التعاوني هو النهوض بالأوضاع الإقتصادية لمـشروعات الأعضاء أو أسرهم (مبدأ النهوض بالأعضاء ومبدأ الشخصية).

وعـندما صـدرت أول قوانـين تعاونـية (قانون الجمعيات الصناعية والإدخاريـة لعـام ١٨٥٢ فـي بريطانيا العظمى ، وكذلك قانون الجمعيات التعاونية البروسي عام ١٨٦٧ ، كانت الجمعيات التعاونية قائمة فعلاً في تلك الأقطـار ، وكان المشرّعون يعلمون الهدف الذي من أجله يصدر القانون ،

*) The Legislator and the Co-operative, in : Fourth International Conference on Cooperative Science, Vienna, 1963.

واســتطاعوا أن يُحَددوا مجال مناقشاتهم على أساس الشكل التنظيمي الذي نشأ في الدوائر الإجتماعية والإقتصادية ، وأن يستخدموا المبادئ التعاونية كدليل لهم في تحقيق أهداف إصدار القانون التعاوني ، وبحيث تتضمن بنود القانــون التعاونــي الدلائل الإرشادية للسير في الطريق السليم الذي يُحقق الأهداف.

وجــاء إصــدار القوانــين التعاونية إعترافاً رسمياً من جانب الدولة والحكــومة بالجمعيات التعاونية بوصفها شكلاً ينظم المساعدة الذاتية على اســاس من التضامن بعد أن أثبتت التجربة العملية أن هناك إحتياجاً حقيقياً لمــثل هــذا الــنوع من المنظمات .. وكان من أهم الواجبات التي يقوم بها المــشرّعون وقتئذ .. هو تقديم صياغة قانونية للتنظيمات التعاونية خاصة بهــا ، تــسهم فــي تحقــيق أهدافها ، وتساعد في نفس الوقت على تنمية العــضوية في الجمعيات التعاونية .. هذا مع ضرورة مراعاة أنه ينبغي أن يتوافر في هذه الصياغة تحقيق مفهوم هام ، وهو أنه إذا تصرف أي إنسان طــبقاً لقانــون الــتعاون ، فــإن هذا يعني أنه تصرف أيضاً طبقاً للمبادئ التعاونية.

ونظراً لأن الجمعيات التعاونية هي تجمعات إختيارية من الأفراد ، فقد اعُتبرت في المحاولات الأولى داخلة في نطاق القانون المدني ، وكان يجب – طــبقاً لمــبادئ قانــون الجمعيات والشركات – أن يشمل قانون التعاون ضمانات يمكن عن طريقها الإطمئنان إلى تحقيق العديد من الأهداف ، ومن بينها ضمانات لتحقيق ما يأتي :

*) إمكان تحقيق هدف الجمعية (النهوض بالأعضاء) بطريقة فعَّالة.

*) حمايــة أعضاء ودائني الجمعية بقدر الإمكان من إساءة إستخدام هذا الشكل القانوني للتنظيم.

وإقتــصرت مــشاركة الحكــومة بالنسبة لهذه الجمعيات ، وبموجب القانــون المدنــي ، علــى إجراء التسجيل وإلغاء التسجيل ، أما التصرفات الحكومــية الأخــرى فــلا تتم إلا بناء على طلب الجمعية أو أعضائها (مثل تعيين مجلس إدارة مؤقت لحين إنتخاب مجلس إدارة جديد).

الدولة كمنشئة وراعية للجمعيات التعاونية

١) الجمعية التعاونية ورعاية الدولة :

منذ بداية القرن العشرين إتخذت حكومات كثير من البلدان إجراءات غرضها **تشجيع تأسيس وتنمية الجمعيات التعاونية** ، ففي البلاد حيث الأفراد على درجة كبيرة من الضعف أو على غير إستعداد ليأخذوا زمام المبادرة ، أو حيث لا تتوافر الحدود الدنيا للظروف الإجتماعية والإقتصادية التي لابد منها لقيام التعاونيات ونموها ، **كان لابد للدولة أن تمنح الجمعيات التعاونية مزيداً من المساعدات فضلاً عن الإطار القانوني المناسب.**

وقد أثار ذلك سؤالاً ظل موضع المناقشة لسنوات طويلة هو : كيف ينبغي على الحكومة أن تقدم المساعدات ؟.. وأي شكل يجب أن تتخذه الإجراءات الحكومية التشجيعية ؟.. ولا يمكن الإجابة على هذه الأسئلة إلا بعد معرفة وتحديد هدف الرعاية الحكومية ، وبعد أيضاح النتيجة التي يُفترض أن تحققها المعونة الحكومية والإجراءات التشجيعية ، توضع في الإطار القانوني المناسب وفي هذا الصدد ينبغي ألا يغيب عن الأذهان ما سبق قوله فيما يتعلق بتعريف " الجمعية التعاونية ".

❖ تحديد أهداف الرعاية الحكومية للتعاونيات :

من بين الأسباب الرئيسية التي تحفز الحكومات إلى الإهتمام بالنهوض بالتعاونيات وتنميتها سبب هام يتعلق بما إشتهرت به تلك **الجمعيات من أنها – كقاعدة عامة – أداة ذات فاعلية لمواجهة وحل المشكلات الإجتماعية والإقتصادية ، وعنصراً إيجابياً للتقدم الإجتماعي الإقتصادي ، وتقوم هذه الشهرة أساساً على ما حققته الجمعيات التعاونية الأوربية وما قامت به لتنشيط الجماعات الضعيفة إجتماعياً وإقتصادياً ، وتحديث أشكال الإنتاج والتجارة التقليدية ، فإذا قصد من رعاية الحكومية للجمعيات التعاونية وتطويرها الوصول إلى مثل تلك النتيجة ، فهنا يكون هدف التشجيع**

الحكومي هو هدف التشريع التعاوني متجهاً إلى الجمعية التعاونية بوصفها تنظيمً ينفذ فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة التي أوضحناها آنفاً ، وعلى ذلك يجـــب أن تتضافر كافة الإجراءات الحكومية وتتسق مع هذا الهدف ، وإلا فـــإن عدم توافر التنسيق قد لا يمكن للتنظيمات التعاونية من بلوغ أهدافها المرجوة.

وتكتـــسب الجمعيات التعاونية التي من هذا النوع مقدرتها على تطوير قـــوتها الخاصـــة كمـــنظمات للمساعدة الذاتية المتبادلة **من إهتمام أعضائها الصادق بوجوب عمل شئ ما من أجل مصلحتهم الخاصة** ، وهم حين يعملون معـــاً بطـــريقة مـــنظمة ومع الآخرين الذين لهم نفس الإهتمامات والمصالح **يمكـــنهم تنمية شئون كل عضو بمفرده وتحسين وضعه الإقتصادي وبالتالي تنـــسحب تلـــك النتيجة على الأعضاء جميعهم ، وعلى الجمعية التعاونية ، ومن ثم يصبح الأمر مساهمة غير مباشرة في تحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية للوطن كله.**

وعلـــيه يجـــب أن تتجه كافة إجراءات الرعاية الحكومية إلى مساندة مـــبادرات الأفـــراد ، وحفـــز إهتمامهم بالعمل الجماعي ، بحيث تعمل تلك الإجراءات على توافر المناخ الإجتماعي والإقتصادي اللازم لنمو التعاون مع توفير أدنى المتطلبات الضرورية لهذا الغرض.

وقـــد ترمـــي رعايـــة الدولـــة للتعاونيات إلى هدف آخر ، **إذ قد تتخذ الجمعـــيات أدوات لتنفيذ وإدارة نظام الإقتصاد الذي تخططه الدولة وتُشرف عليه** ، وفي هذه الحالة لا يصبح الغرض من الرعاية تشجيع المبادرة الفردية **بقـــدر ما هو تنظيم لجهاز إداري دقيق وكفء** ، فهنا تقوم الحكومة بتخطيط وتحديـــد أهداف الجمعيات التعاونية ومدى وظروف عملها ، **أي أن مصلحة الأعـــضاء الخاصة لن تكون – بوجه عام – الحافز الرئيسي** على المشاركة النـــشطة بالجهـــود الشخـــصية والمساهمة المالية في سبيل تطوير الجمعية التعاونـــية ، ولـــذلك وجـــد من تُبَنُّو مثل هذه السياسة أنه **لابد من إجراءات أخـــرى لضمان إستمرار العمل الجماعي مثل العضوية الإجبارية ، والتعامل الإجباري بيعاً أو شراءاً أو فرض الرقابة الإدارية على الجمعية.**

" ولا شــك أن الإطار القانوني المناسب " للجمعيات الخاضعة لإشراف الدولــة " تختلف عن النظام القانوني الذي يوضع لإرشاد الجمعيات القائمة علـــى اساس المساعدة الذاتية المتبادلة ، وعليه فلا مناص من البحث عن حلــول جديدة ربما تنبثق عن التجارب المستفادة من أوضاع التعاونيات في البلاد التي تعمل في ظل الإقتصاد الموجه مركزياً.

وعــندما تقــرر الحكومة التدخل لرعاية التنمية التعاونية ، فالطريق أمامها إما تشجيع التعاونيات القائمة على المساعدة الذاتية المتبادلة ، وإما رعايــة الجمعيات الخاضعة للإشراف الحكومي ، ويجب أن يعلم المُشرعون مــا هــو الإتجاه الذي تقرره الحكومة بشأن التنمية التعاونية قبل البدء في وضــع قانــون الــتعاون حتى تأتي صياغته مناسبة لتحقيق سياسة الدولة التعاونية وتنفيذها عملاً وتطبيقاً.

الإطار القانوني للجمعيات التي ترعاها الدولة

إذا قررت الدولة تشجيع ورعاية الجمعيات القائمة على المساعدة الذاتية المتــبادلة ، ففي إمكــان المشرعين السير على منوال القوانين التعاونية في أوروبا الغربية وإستخدامها كمثال تشريعي إلى حد كبير ، خاصة فيما يتعلق بالجمعــيات القائمــة فعــلاً ، لكــن إذا أريد وضع قانون لجمعيات ترعاها الحكــومة ، فهنا يختلف الوضع عن المثال الأوروبي ، إذ يجب أن يتضمن القانــون "أحكامــاً " تــنظم إجراءات الرعاية التي تنتهجها الحكومة وتحدد العلاقة بين الجمعيات التعاونية من ناحية وبين الوكالة الحكومية التي تقدم تلك الرعاية أو غيرها من الأجهزة الحكومية المختصة بالتنمية التعاونية من ناحية أخرى ، وعليه فمن الضروري إضافة بعض عناصر القانون العام إلى التــشريع التعاونــي التقليدي (الكلاسيكي) ليناسب التعاونيات التي ترعاها الدولة.

ويخــتلف قانون التعاون الأوربي الكلاسيكي عن قانون التعاونيات التي ترعاها الدولة بفارق آخر ، هو أن القانون الأول يحكم شئوناً تُعتبر مستقرة

بغيـــر تغييـــر لفترة من الزمن ، بينما الثاني مقصود به النهوض بالتطور المـــتجه نحـــو خلـــق ظروف لم توجد بعد لكنها تعتبر مرغوبة ، وفي هذه الحالـــة يـــصبح القانـــون أداة لإحداث تغيير في وضع معين على أن يقوم المُشرِّعون بتعديل القانون فيما بعد حينما يقع التغيير المطلوب فعلاً.

وظـــل " قانـــون التطوير(*) " هذا في السنوات الأخيرة موضع البحث والدراســـة مـــن جانـــب بعض أساتذة القانون الفرنسيين ، لأنه يوضح تماماً الملامـــح المميزة التي يجب أن تتصف بها الإجراءات التشجيعية في ميدان المـــساعدة الحكومـــية من أجل تنمية التعاونيات ، فهي أحكام قانونية تنظم مرحلة إنتقالية من التطور ثم ينتهي مفعولها بعد فترة من الزمن.

فـــإن كـــان هـــدف رعاية الحكومة هو المعاونة في إنشاء تنظيمات المساعدة الذاتية التعاونية التي تستطيع بعد فترة من أن تعمل بمفردها غير معـــتمدة علـــى معونة خارجية ، وجب أن تتجه كافة الإجراءات التشجيعية الحكومـــية إلـــى خلق الظروف الإجتماعية والإقتصادية الكفيلة بوضع فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة موضع التنفيذ العملي.

أي أن تدابير الحكومة للنهوض بالتنمية التعاونية ينبغي أن :

*) تكون مؤقتة لا دائمة.

*) تؤكد بقوة على الأثر التربوي وليست إدارية بحته إلا في الأحوال الإستثنائية.

*) تشجيع المبادرات الفردية والعمل الجماعي بدلاً من إعاقة القرارات الإســـتقلالية بوضـــع أحكام تفصيلية في القانون أو اللوائح ، أو بإخـــضاع نفاذ كل قرار هام للموافقة المُسبقة من جانب الجهاز الحكومي ، أو بمنح معونات بدلاً من تشجيع العمل على المساعدة الذاتية المتبادلة.

---

*) See, L'Organisation Cooperative au Sengal by M. Camboabies Paris, 1967.

ويـــواجه واضـــعوا القانـــون صعوبات جمة في محاولتهم الجمع بين الأحكـــام القانونية ذات الطبيعة الدائمة التي تتناول بناء الجمعيات من الوجهة التنظيمية وبين التدابير ذات الطبيعة المؤقتة المتعلقة بالعون الحكومي ، وفي سعيهم لتأكيد الناحية التربوية للرعاية الحكومية ، وكل ذلك في قانون واحد ، **والواقـــع أنه من المتعذر تحقيق هذه المقاصد في قانون الجمعيات التعاونية وحـــده ، ويـــتطلب رسم الإطار القانوني الوافي والمحيط بشئون التعاونيات التي ترعاها الحكومة إعداد وثائق رسمية متعددة من بينها ما يأتي :**

***) بيان مكتوب عن أهداف سياسة الحكومة في التنمية التعاونية.**

***) قانـــون للجمعـــيات التعاونية يحكم البناء التنظيمي لتلك الجمعيات ويحدد مدى التدابير الحكومية للنهوض بالتنمية التعاونية.**

***) ديباجة في قانون الجمعيات التعاونية توضع المبادئ التعاونية التي تعترف بها الدولة وتقبلها كقاعدة للتشريع التعاوني.**

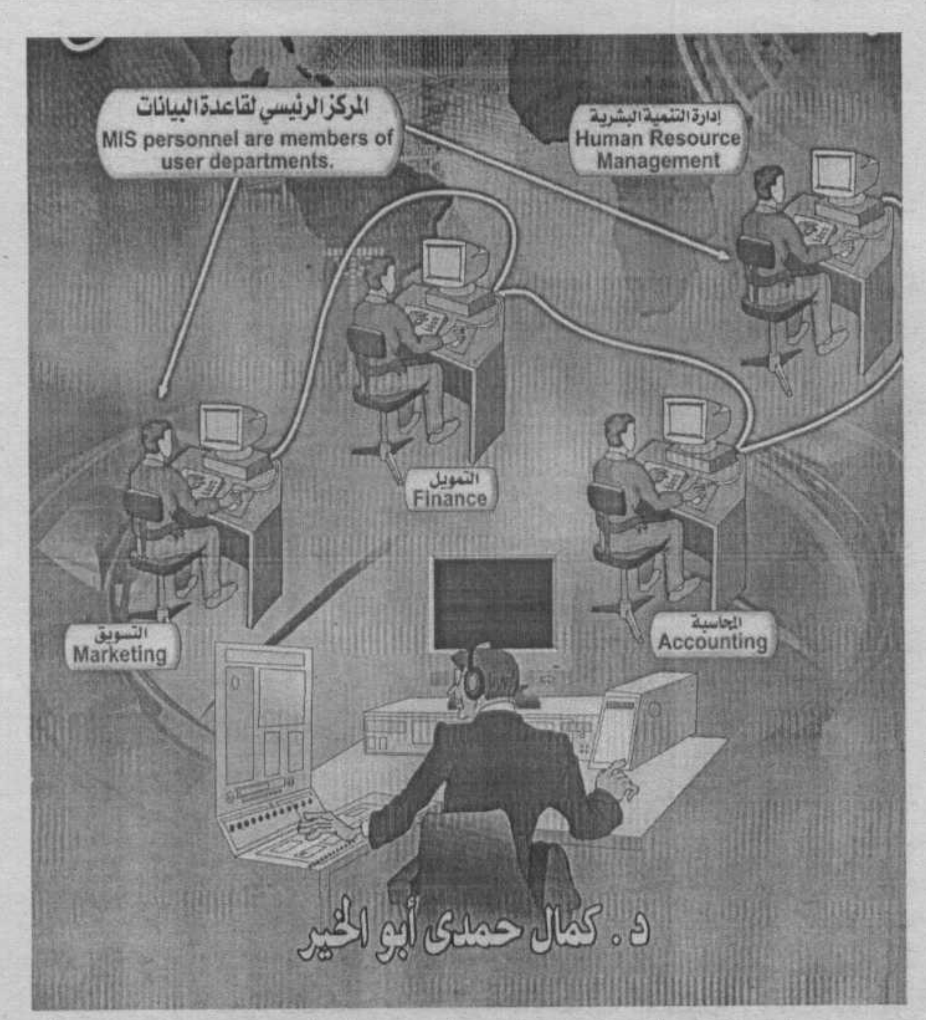
***) لـــوائح تحـــدد بدقة واجبات وسلطات وتنظيمات الجهاز الحكومي المختص بالتنمية التعاونية.**

***) نظـــام وظيفـــي للعاملـــين في البرامج الحكومية للرعاية والتنمية التعاونية ، ويجب أن يوضع هذا النظام بحيث يضمن إجتذاب عدد كـــاف مـــن ذوي الكفاءة القادرين على الإضطلاع بهذه الأعمال والإحتفاظ بهم.**

وينبغـــي أن تـــصاغ كل هذه التدابير طبقاً لفكرة واحدة تنتظمها جميعاً وتـــنهض علـــى أســـسها ، وهي أن **كافة تلك التدابير تشكل في مجموعها التشريع التعاوني المطلوب للتعاونيات التي ترعاها الحكومة.**



من الحقائق مالمعروفة أننا نعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية الذي يتطلب حُسن التخطيط للعملية التنظيمية والإدارية والبناء التنظيمي في إطار المقومات العلمية التي يوضحها الشكل أعلاه.



من الملاحظ نتيجة للمتغيرات العصرية وكبر عدد أعضاء التعاونيات فإن الأمر يتطلب أسلوب إداري حديث ، ونحن نتطلع أن تُطبِّق التعاونيات أدوات الذكاء الصناعي حتى تستفيد من ثلاثية تكنولوجيا تجهيز المعلومات والبيانات ، وشبكة الإتصالات ، والنهوض بتلبية إحتياجات مجتمعنا المصري العظيم الآنية والمستقبلية في مجال الإنتاج والخدمات على أسس إدارة ما بعد الحداثة ، وذلك رغماً عن بعض التدخلات والمعوقات السلبية التي نجاهد جميعاً من أجل تصحيحها وتصويبها ، فمصر فوق الجميع ، ومن تطوَّع خيراً فأجره على الله.

مثال تطبيقي مستمد من نظام التعاون البريطاني الهندي

إعتـــنقت حكومة الهند في عام ١٩٠٠ الفكرة التي عرضها الإستعمار البريطاني وهي **فكرة تشجيع** الجمعيات التعاونية والنهوض بها وتنميتها عن طـــريق الرعاية الحكومية ، واصدرت لهذا الغرض تشريعاً تعاونياً ظل منذ ذلك الحين مثالاً إتُبع في القوانين التعاونية بمعظم البلدان التي خضعت للإدارة البريطانية ، وتوضّح هذه التجربة التي دامت سبعين سنة وإمتدت بعد إستقلال الهـــند وحتـــى الآن في ميدان الرعاية الحكومية للتعاون ، ويرى العديد من علمـــاء التعاون أن التجربة البريطانية الهندية تعتبر مصدراً مثالياً يُفتح أمام القانونيين ميداناً فسيحاً للدراسة والبحث(*).

وعـــند إعداد قوانين التعاون الهندية في عامي ١٩٠٤ ، ١٩١٢ **أحس المُـــشرّعون بمـــدى صعوبة مهمة وضع أحكام لنوع من التنظيمات لم يكن موجـــوداً فـــي الهـــند** ، ولـــم يكـــن معروفاً في هذا الصدد إلا بعض أفكار وإعتـــبارات نظرية ومناقشات حول ما إذا كانت المنظمات المرجوة يمكن أن تعمل في ظل الظروف الإجتماعية والإقتصادية السائدة في تلك الفترة.

ووضع المُشرّعون القانون على أساس الفكرة الآتية (**)

كان الهدف النهائي من مشروع القانون هو إقامة تعاونيات على النمط الأوربـــي ، أي غايتها المساعدات الذاتية المتبادلة ، ولهذا الغرض أنشئت وكالـــة حكومـــية خاصة مهمتها النهوض بالتنمية التعاونية ، ويرأس هذه الإدارة التعاونـــية موظـــف يسمى " مسجل الجمعيات التعاونية " أسند إليه **العمـــل علـــى نشر فكرة التعاون والمساعدة في إنشاء الجمعيات التعاونية الجديـــدة ، وتقـــديم النـــصح والمشورة للجمعيات المُسجّلة ، ومنح القانون**

---

*) **A Manual of Cooperative Law and practice by M. Digby and B.T. Sarridge Cambridge 1967.**

**) **The Law and principles of Cooperation by H. Cålvert Calcutte 1959.**
Report of the Committees on Cooperation in India – 1915.

للمسجل سلطة تسجيل الجمعيات الجديدة ، ومراجعة حساباتها ، وحق إلغاء تسجيل الجمعيات التي يتضح انها غير قادر على البقاء والعمل ، وكان له أيضاً حق التحكيم في جميع المنازعات داخل الجمعيات أو فيما بينها.

ورأى المُشرِّعون أن مهمة إدارة التعاون من حيث دورها التربوي ينبغي ألا تكون دائمة ، بل على الإدارة أن تُسلم هذه المهمة إلى منظمات الحركة التعاونية بعد الوصول إلىَ مرحلة معينة من التطور والنمو.

ولم يكن مسموحاً لموظفي إدارة التعاون إلا بتقديم النصح فقط ، فلم يمنحوا أية سلطة تُخوِّل لهم إجبار الأفراد على الإنضمام للجمعيات التعاونية ، أو عقاب من لا يستمع لنصائحهم ، وكان المفروض أن يتلقى المسجل ومعاونوه تدريباً خاصاً ليتمكنوا من أداء واجباتهم المحددة لهم ، غير أن كل هذه الإفتراضات التي قامت عليها فكرة " النظام التعاوني البريطاني الإنجليزي التقليدي " لم ينص عليها ، لا في قانون الجمعيات التعاونية ، ولا في أي وثيقة أخرى قانونية مُلزمة.

وترتب على غياب التحديد الواضح لواجبات وسلطات إدارة التعاون ، العدول تدريجياً عن فكرة النظام التعاوني البريطاني غير المكتوب ، وتم ذلك أولاً في الواقع العملي ، ثم في القوانين واللوائح التعاونية فيما بعد.

ومن ناحية أخرى ، فإن فكرة توقيت الإجراءات الحكومية لرعاية التعاونيات بالمرحلة الأولى للتنمية فحسب وقصرها عليها كانت صعبة التنفيذ عملياً.

ففي معظم بلاد أفريقيا وآسيا الناطقة بالإنجليزية لم تتقلص واجبات وسلطات إدارة التعاون حسبما رسم لها في البداية ، بل زادت كثيراً وتوسعت كثيراً بمرور السنين !!.. وتبدّل موقف المسئول التعاوني من مجرد ناصح ومشير ، إلى مشرف له سلطة إصدار الأوامر والإجبار على تنفيذها والتدَّخُل تلقائياً في أعمال الإدارة اليومية للجمعيات التعاونية ، والعمل بإسمها ونيابة عنها !!..؟.

ولم يحاول أحد تغيير هذا الموقف إلا مؤخراً حين عادت بعض الأقطار – ولا سيما أقطار أفريقيا الشرقية – إلى النظام الأصلي السابق للرعاية الحكومية ، **وعمدت تلك البلدان إلى التأكيد مرة أخرى على الصفة التربوية للرعاية الحكومية ، والنص عليها صراحة في التشريعات التعاونية.**

تقسيم واجبات الدولة المختلفة
في نطاق فكرة التعاون الذي ترعاه الدولة

منذ صدور أول قانون للتعاون في الهند عام ١٩٠٤ ظلت إدارة التعاون التي يرأسها المُسجِّل أو المفوض السلطة الوحيدة المختصة بجميع التدابير المتعلقة بالرعاية الحكومية للتنمية التعاونية في جميع " بلدان القانون العام المشترك " Common Law Countries في أفريقيا وآسيا.

وبزيادة سلطات وواجبات موظفي إدارات التعاون وتجاوزها المهمة الأولى الأصلية المتمثلة في التشجيع ، والنصح ، ومراجعة الحسابات ، والتحكيم .. **إمتدت هذه السلطات إلي الإشراف وإصدار القرارات والتدخل مباشرة في إدارة الجمعيات المُسجَّلة ، ومن ثم اصبحت مباشرة كل هذه الإختصاصات من جانب جهة واحدة موضع شك وتساؤل عما إذا كان ذلك هو أفضل السبل والحلول !!..؟..** فربما تثور المشكلات من جرَّاء الجمع بين الناحية الإقتصادية والناحية التربوية في تنمية التعاونيات وكذلك مراجعة الحسابات **في يد وكالة واحدة ، خاصة حين يكون لموظفيها سلطة تجعلهم ذوي تأثير على صنع القرار داخل التعاونيات التي يفترض أنهم يراجعون حساباتها بوصفهم مراجعين محايدين.**

ولمواجهة هذه المشكلات إقترحت المنظمة الأفريقية الآسيوية لإعادة التنمية الريفية AARRO(*) في مسودة نموذجية لقانون للجمعيات التعاونية قدمته في نيروبي عام ١٩٦٦ **إنشاء أربع هيئات بدلاً من هيئة واحدة.**

***) إدارة للتنمية التعاونية يُعهد إليها بأعمال نشر التعاون وتشجيعه بالمعنى الواسع بحيث يشمل ذلك التعليم والتدريب والإرشاد والمعونات المالية للتعاونيات ، على أن يتولى رئاسة هذه الإدارة لجنة مستقلة يُعيِّن أعضاءها الوزير المختص ، وبعد فترة إنتقالية**

(*) Afro Asian Rural Reconstruction Organization.

يجب أن يصبح تشكيل اللجنة بالإنتخاب من منظمات القمة التعاونية.

*) إدارة للمراجعة التعاونية تعمل كهيئة مراجعة حسابات مستقلة تحت إشراف الوزير المختص ، غير أنه يجب أن تؤول مهمة هذه الإدارة في أقرب وقت ممكن إلى إتحادات مراجعة الحسابات التعاونية.

*) إدارة للتعاون تتولى بصفة مستمرة أعمال تسجيل الجمعيات التعاونية وإلغاء هذا التسجيل وحصره وتوفير كافة المعلومات والبيانات وتبويبها.

*) محكمة تعاونية مهمتها الفصل في المنازعات داخل الجمعيات وفيما بينها.

ويلاحظ أن العديد من مشروعات منظمة العمل الدولية إتبعت فكرة مماثلة من حيث فصل وظائف تشجيع التعاون تحت رعاية الدولة عن الوظائف الإدارية ، وطبّقت المنظمة هذا النظام منذ سنوات في مشروعاتها بساحل العاج Ivery Coast والكاميرون Cameroon حيث أقيمت مراكز لتنمية المشروعات التعاونية تولت أعمال النهوض بالتعاون التي كانت في الأصل من إختصاص إدارة التعاون بوزارة الزراعة(*).

وتهدف كل هذه التدابير إلى غرض طويل الأمد هو الإعداد لتشكيل منظمات قمة تعاونية قادرة على العمل ، وتدعيم القائم منها فعلاً بطريقة منتظمة.

---

*) **Revival of the Cooperative Movement in the Ivory Coast, Cooperative Information, ILO 2/1071.**

❖ مشكلة الموظفين :

يرتهن نجاح أو فشل كافة التدابير الحكومية الرامية للنهوض بالتنمية التعاونيـــة علـــى المؤهل والمواصفات التي يتحلى بها الموظفون القائمون بالتنفيذ إلى حد كبير جداً.

وتتناول إختصاصات موظفي الإدارات الحكومية القائمة برعاية التعاون الكثير من الواجبات والتي منها :

***) الناحـــية التـــربوية مـــن عملهـــم التـــي تتناول التعليم والتدريب والإرشاد.**
***) الواجبات الكثيرة ذات الصفة المؤقتة والتي ينبغي عليهم القيام بها بطـــريقة تُمهِّـــد لإنـــتقالها وئيداً ، ولكن في ثبات وإستمرار إلى أشـــخاص ومؤسسات يجب تشجيعها على تولِّي تلك الأمور ، لكي تعتمد على نفسها بمجرد أن تصبح قادرة على ذلك.**
***) الحاجـــة إلـــى إســـتخدام وســـيلة الإقناع بدلاً من إصدار الأوامر الإدارية.**
***) وأخيراً وليس آخراً ضرورة تحصيل الخبرة الفنية اللازمة.**

ويتـــضّح بجـــلاء عند إستعراض تلك الواجبات أنه من الصعب العثور علـــى عدد كاف من الموظفين الذين تتوافر فيهم الصفات والمؤهلات اللازمة للإضطلاع بها.

ولا يمكن حل المشكلة بتعبئة موظفين من الإدارات الحكومية المختلفة ، **بـــل يجب تدريب متخصصين في التنمية التعاونية ، ومرشدين ، ومراجعي حـــسابات تعاونـــية ، كـــل فـــي نطاق عمله وما يرتبط به من أوجه نشاط مختلف ، ومن ناحية أخرى يجب أن توضع شروط التوظيف وجداول الأجور والمـــرتبات بطـــريقة تُـــشجِّع العناصر الجيدة على الإلتحاق بالعمل وتأخذ مـــؤهلاتهم فـــي الحسبان ، ولا سبيل غير ذلك لإمكان الإحتفاظ بالموظفين ذوي المـــؤهلات الممتازة والتدريب الجيد داخل وكالات التنمية التعاونية ، ويُعتبـــر هذا جانباً من التدابير التي ينبغي أن تبذل للإحتفاظ بهم بدلاً من أن يهـــربوا إلـــى مـــنظمات أخرى وهم المتخصصون المدربون ، وينطبق ذلك بوجه خاص على مراجعي حسابات التعاونيات.**

تدابير رعاية الدولة للتعاون وإدماجها في التشريع التعاوني

علـــى المُـــشرّعين أن يحددوا الطرق والوسائل لإدماج تدابير رعاية الدولـــة للتعاونـــيات فـــي القوانين التعاونية ، فإذا كانت التدابير موضوعة لتـــسري فتـــرة من الزمن وبصفة مؤقتة ، فعندئذ يجب أن يظهر في نص القانون بجلاء الحد الزمني لهذه الفقرة المؤقتة.

ومـــن الضروري أيضاً إظهار الناحية التربوية في المعاونة الحكومية للتعاونـــيات علـــى نفس النمط .. وفضلاً عن ذلك يجب تخطيط وتنفيذ كافة إجـــراءات رعايـــة الدولـــة للتعاون لتنسجم مع هدف الحكومة طويل الأمد وسياســـتها في التنمية التعاونية ، بحيث لا تتعارض مع المبادئ الأساسية للعمل التعاوني حسبما ترد في ديباجة قانون الجمعيات التعاونية.

وفـــيما يلي نورد بعض مقترحات فيما يتعلق بإدماج إجراءات الرعاية التي تقدمها الدولة للتعاون في قانون التعاون :

❖ منع إنشاء أو تسجيل الجمعيات الضعيفة :

مـــن أهم واجبات الإجراءات الحكومية التي ترعى التنمية التعاونية أن يكون لها **حق تقرير تسجيل الجمعيات الجديدة أو الإمتناع عن تسجيلها** ولا شك أن الطريقة التي يجب إتباعها في الإعداد لإنشاء الجمعية قبل تسجيلها ، ثم الطريقة التي تنتج عقب التسجيل فيما بعد ، تحددان إلى درجة كبيرة نوع الواجبات التي على موظفي إدارة التعاون القيام بها ، ومن الضرورات التي لابد منها **فرض رقابة دقيقة على إنشاء الجمعيات والإجراءات التي تتبع في هـــذا الـــسبيل بمـــا فيها التأكد من توافر حد أدنى من الشروط الإجتماعية والإقتـــصادية** ، وأن الجمعـــية الجديدة تتوافر فيها تلك الشروط إذ ينبغي أن يكون واضحاً أنه بدون ذلك لا يمكن ضمان وجود تعاونيات قادرة.

أما إذا سُمح لإجراءات إنشاء الجمعيات أن تسير بشكل رسمي روتيني دون تمحـــيص حقيقـــي ، فإن ذلك سيؤدي إلى وجود جمعيات لا تتوافر فيها الحـــدود الدنيا للشروط الإجتماعية والإقتصادية التي تضمن بقاءها وحيويتها المستمرة ، **والنتيجة الحتمية لذلك هو ظهور جمعيات غير قادرة على العمل حتى طبقاً للقوانين النظامية التي تعمل بموجبها !!.. أي جمعيات صورية لا حياة لها ولا تستطيع مواصلة نشاطها إلا بمساعدات ومعونات مستمرة من الحكومة.**

ولتلافـــي تـــسجيل الجمعيات الضعيفة غير القادرة على البقاء ، يمكن للمُشرِّعين أن يدخلوا في قانون الجمعيات التعاونية الأحكام التالية :

***) إطـــار تفـــصيلي لإجـــراءات الإنـــشاء ، وبيان للتدابير الحكومية المقـــصود بها المساعدة على إنشاء الجمعيات ، مثل إجراء مسح إجتماعي وإقتصادي للجمعيات المراد تسجيلها ، على أن يتضافر علـــى القـــيام بهـــذه الدراسة الأعضاء المؤسسون وإدارة رعاية التعاونيات معاً ، أو يتم بمعرفة إحدى منظمات القمة التعاونية.**

***) يـــشترط قـــبل التـــسجيل إعـــداد دراسة جدوى وتقرير عن حالة الجمعـــية ، وميزان مراجعة أو ميزانية تقديرية(*) ، وتقرير عن الأعمال التعليمية والإستشارية التي قام بها طالب التسجيل.**

***) تدابيـــر لمنع إنشاء وتسجيل الجمعيات تحت الإختبار بحيث تحصل على معونات وإرشادات حكومية مُكثفة لمدة مؤقتة حسبما يقضي القانـــون ، وبعد إنقضاء تلك المدة يتم تسجيل الجمعية إذا أثبتت كفاءتها ، أو يُلغي تسجيلها المؤقت إن كانت تجربة غير ناجحة.**

❖ القُروض المُيَسَّرة :

تُعانـــي الجمعـــيات التعاونية الجديدة صعوبات كثيرة في تجميع رأس المال اللازم لبدء عملها ، لذا تُقدم الحكومة في كثير من الأحوال معونات للجمعيات الجديـــدة فـــي صـــورة قـــروض بفـــوائد مخفضة ، غير أن تقديم القروض

*) **The Cooperative Societies Act No. 63 of 1970.**

للجمعيات الجديدة لتعويض نقص مساهمات الأعضاء يتنافي مع الفكرة الأساسية للعمل التعاوني ، ومن ناحية أخرى فإن هذا الدعم الحكومي لا يُعتبر إجراءاً كافياً من أجل تنشيط روح المبادرة في نفوس الأعضاء.

والمُعتقد بدلاً من ذلك ، وجوب أن ينص بوضوح في قانون الجمعيات التعاونية ، أو في اللوائح الصادرة طبقاً له ، يُنص على شروط إستحقاق المساعدات والمزايا الحكومية ، بما في ذلك الحد الزمني للفترات التي يستمر خلالها منح تلك المساعدات.

وتتخذ تلك المعونات صوراً متعددة منها على سبيل المثال :

*) إعفاء الجمعيات المُسجلة من الضرائب والرسوم لسنوات محددة بعد التسجيل.

*) معونات حكومية للجمعيات المسجلة كمنحة تدفع منها أجور المديرين المتخصصين لمدة معينة كخمس سنوات مثلاً ، على أن تتناقص المنحة بنسبة الخمس كل سنة.

*) إخضاع منح القروض الحكومية إلى الجمعيات لشرط أو اكثر من الشروط التالية :

*) إيقاف صرف العائد أو الأرباح لأعضاء الجمعية إلى ما بعد سداد القرض.

*) وحق الحكومة في تعيين عضو في مجلس إدارة الجمعية المقترضة طوال المدة التي تظل فيها الجمعية تستخدم الأموال الحكومية المقترضة.

*) تقييد حق الأعضاء في الإنسحاب من الجمعية حتى يتم سداد القرض الحكومي(*).

*) تمنح القروض الحكومية في بعض البلدان بنسبة من مساهمات الأعضاء في رأس المال ، فمثلاً لا يتجاوز القرض الحكومي في رأس المال المدفوع ثلاث مرات.

*) السماح للحكومة بتقديم الأموال لجمعيات القمة لتكتتب في أسهم الجمعيات الأخرى (صندوق للمشاركة الحكومية).

(*) يلاحظ أن قانون التعاون رقم ٢٧ لسنة ١٩٦٨ التنزاني ، وكذلك القانون التعاوني في دولة الكاميرون الصادر في عام ١٩٦٩ ينص على هذه القيود.

تحسين نوعية الإدارة في الجمعيات التعاونية

أشار العديد من علماء التعاون في بحوثهم ، أنه فيما يتعلق بالبلاد التي ترعـى حكوماتها الجمعيات التعاونية وتنميتها ، قد تفتقد الجمعيات المديرين وأعـضاء مجـالس الإدارة الأكفاء ، **وهي مشكلة بالغة الخطورة في بعض الأحـيان** ، ولذا تجد الحكومة أن جهودها في رعاية إنشاء الجمعيات ومنحها المـزايا المالية بشروط مُيسَّرة ، وتقديم النصح والإرشاد لها ، يتِّمْ من خلال الإدارات المختـصة بالرعاية التعاونية ، ويقولون أن مثل هذه **الرعاية** غير كافية لتمكين الجمعيات الضعيفة من العمل معتمدة على نفسها ، مما يستدعي تـدَّخُل موظفي الإدارات الحكومية المختصة بالتعاون في أعمال الإدارة كي يمكـن تجـنُّب حـل الجمعـيات وتصفيتها وما يستتبعه من خسارة الأموال الحكومية المستمرة في تلك الجمعيات.

وقـد عمدت معظم البلدان الناطقة بالإنجليزية في أفريقيا وفي آسيا إلى تعـديل تشريعاتها التعاونية في ضوء تلك الخبرات العملية ، فمنحت مسئولي الإدارات التعاونـية سـلطات إضـافية تُبـيح لهم التدَّخُل مباشرة في إدارة الجمعـيات التعاونـية المُسجلة ، وفي حق الإشراف على قرارات الجمعيات التعاونية بإخضاعها لموافقتهم المسبقة.

وتُمهِّـد هذه السلطات القانونية السبيل أمام موظفي الإدارات الحكومية التـي ترعـى الـتعاون للتدخل ، وتمنحهم الحق في إبطال قرارات أعضاء مجـالس الإدارة المنتخبـين في الجمعيات المُسجَّلة كلما كان ذلك ضرورياً ، **وهكـذا إنـتقل وضع القرار في النهاية من الجمعيات التعاونية إلى موظفي الحكومة المختصين.**

ولا شـك أن الأحكـام القانونية التي من هذا النوع تتعارض مع هدف الحكـومة الطـويل الأمـد فـيما يتعلق بسياستها الرامية إلى دعم وتطوير الجمعيات التعاونية.

لكن هذه التدابير من التدَّخُل الحكومي قد تُساعد في الأمد القصير على تلافـي الخسائر ومنع القرارات الخاطئة التي ربما تصدرها مجالس إدارات

الجمعيات ، كما يسمح التدخل الحكومي – بالإضافة إلى ذلك – ببقاء الجمعيات التي لولا التدخُّل الحكومي وتدابيره لفشلت الجمعيات ولجأت إلى التصفية في الظروف المعتادة ، كما أنها من ناحية أخرى تؤدي إلى إستمرار إعتماد الجمعيات التعاونية على المساعدات الحكومية إلى الأبد !!..
وتدل تجارب كثيرمن الدول لسنوات عديدة على وجود أسباب تدعو إلى الإعتقاد بأن الأهداف الأساسية التي تعرضها الحكومة من رعايتها للجمعيات التعاونية وتحويلها بذلك إلى منشآت تعتمد على نفسها **لا يمكن أن تتحقق بهذا النهج من تدابير التَدَخُّلْ والرعاية.**

وتتفق الاراء على أن سياسة الرعاية الحكومية تستدعي العمل ببعض إجراءات الرقابة الحكومية المختصة ببعض السلطات باعتبار تلك السياسة تدبيراً طارئاً وعاجلاً ، غير أنه إذا أُريد لتلك السلطات الطارئة أن تؤدي المقصود منها وهو تطوير الجمعيات التعاونية والنهوض بها لتصبح في النهاية جمعيات تعتمد على نفسها دون أن تعوق العملية التربوية بين التعاونيين وممثليهم المنتخبين ، **فلابد من أن يتضمن القانون نصوصاً تضمن ألا تستخدم تلك السلطات سوى لدواع لها ما يبررها.**

وبدلاً من زيادة سلطات التدَّخُل الممنوحة لموظفي إدارات تنمية التعاون الحكومية على الجمعيات المُسجَّلة وإدخالها في نصوص قانون التعاون بصفة عامة ، مما يسمح لهؤلاء الموظفين من ممارسة تلك السلطات حسب مشيئتهم ، يحسن إتباع الإقتراحات التي ساقها **ماك أوسلان** Mc-Auslan في بحثه المُعنون " **التعاونيات والقانون في شرق أفريقيا** "(*) إذ أنها تبدو أفضل من الطريقة السابق الإشارة إليها ، ويرى أوسلان أن السلطات المقصود بها **المعاونة في رقابة الجمعيات ، ... ولا يجب أن لا تُمارس مثل هذه الرقابة على الجمعيات إلاَّ الإدارات المختصة ، وبناءاً على طلب من منظمة تعاونية (إتحاد تعاوني أو منظمة قمة تعاونية) أما السلطات غير العادية أو الإستثنائية فيجب أن تقتصر على السماح للحكومة بالتدَّخُل في شئون الحركة التعاونية إذا فشلت الرقابة بالمشاركة.**

(*) Cooperatives and the Law in East Africa 1970.

هــذا ويجــب أن يتضمن قانون التعاون أحكاماً تمنع الأشخاص غير المؤهلــين أو غير المناسبين من الترشيح إلى عضوية مجالس الإدارة ومن التعيين في وظائف مديري الجمعيات التعاونية ، وعلى ذلك يجب أن يتضمن قانون التعاون ما يلي :

*) قــواعد تُحــتم وجود المديرين وأعضاء مجالس الإدارة المؤهلين لتلك المناصب كشرط قانوني لتسجيل الجمعية الجديدة.

*) نــصوص في القانون أو اللائحة تُحدد أدنى مستوى من المؤهلات الــلازم توافرها فيمن يتقلد العضوية في مجلس إدارة الجمعية أو وظيفة مدير لها.

*) قــواعد لتيسير إندماج الجمعيات التعاونية الصغيرة لتؤلف وحدات أكبــر حجماً تكون قادرة إقتصادياً وتستطيع دفع أجور الموظفين المؤهلين.

*) قــواعد تــسمح للجمعــيات الأساسية (جمعيات المستوى الأول) بتفويض القيام ببعض الوظائف (مثل مسك الدفاتر الحسابية) إلى جمعيات المستوى الثاني.

ويجــب أن تتركز المساعدات الحكومية بشكل اساسي على النهوض بالتعلــيم والــتدريب التعاونــي لاسيما فيما يختص بأعضاء مجالس الإدارة وموظفي الجمعيات التعاونية ويمكن الوصول إلى ذلك في صورة :

*) مساعدات لإقامة وإدارة كليات تعاونية.
*) مساعدات لتنظيم برامج تدريبية طويلة الأمد ، تقوم فيها الحكومة بدفــع مــرتبات المحاضرين وتمويل إعداد ونشر الكتب الدراسية والمنح الدراسية ، وتنظيم برامج دراسية بالمراسلة.
*) إقامــة مراكــز بحوث وخدمات إستشارية بالتعاون مع الجامعات ومنظمات القمة التعاونية(*).

---

*) Report of the international Conference on Cooperative Education (New Delhi India) 1968.

ويجـــب أن يُعهـــد بمـــسئولية واجبات التعليم والتدريب إلى الإدارات الحكومـــية المختـــصة بتنمية التعاون طالما أنه ليس في الإمكان ممارستها بمعـــرفة مؤسسات تعاونية ، وفي هذه الحالة ينص على تلك الواجبات في لوائح الإدارات المختصة لتُصبح من وظائفها القانونية.

وتُعتبر المساعدات التي تقدم في ميادين التعليم والتدريب التعاوني من أفضل السبل التي تُوجّه بها الحكومات مساعداتها لتطوير الحركة التعاونية وتنميتها لتصبح مع مرور الزمن حركة قومية تعتمد على نفسها.

وفـــي الختام ، يجدر بنا أن نُشير إلى ما قاله إنجلمانEngelmann وهو تعاوني ألماني نشر كتاباً في هذا الشأن عام ١٩٦٦ يقول فيه :

إن الطـــريقة التي تُنفذ بها الحكومة برامج التعليم والتدريب التعاوني هـــي خيـــر معـــيار لقـــياس درجة جديتها في عملها الرامي إلى النهوض بالجمعيات التعاونية ، وهي أبلغ في الدلالة على ذلك من جميع خطط التنمية بمخـــتلف اشكالها مما تُقدمه الحكومة للرأي العام إبتغاء إقناعه بجهودها ، غيـــر أن دكـــتور إنجلمان لم يعرض في بحثه المُشار إليه تفصيلات الطرق والوسائل التي تتضمن مشاركة أعضاء الجمعيات التعاونية الجديدة مشاركة فعَّالة مستقبلاً.

الفصل الثاني
سلامة التطبيق والمراجعة القانونية

أولاً : التطورات التاريخية والتدريجية
ثانياً : قانون التعاون الألماني لعام ١٩٧٣

أولاً : التطورات التاريخية والتدريجية :

أولاً : التطور التاريخي :

من أجل تفهُّم المراجعة التعاونية في ألمانيا الإتحادية ينبغي أولاً الإلمام بإختصار(*) بالتطور التاريخي كمقدمة لهذا الموضوع ، حيث يرجع منشأ المنظمة التعاونية الحالية إلى القرن التاسع عشر ، وقد أسس هذه المنظمة فردريش فلهلم رايفيزن Friedrich Wilheim Raiffeisen من فيربوش Weyerbusch وهرمان شولز Herman Schulze من ديليتش Delitzach ، وهذان العالمان **يجب النظر إلى نشاطهما في إطار من المتغيرات والتطورات التي أحدثتها حركة التصنيع وحرية التجارة وتحرير الفلاحين ، وكذلك في إطار نظريات الحرية الإقتصادية التي لا حدود لها والإشتراكية ، فقد أدت التحولات الإقتصادية والإجتماعية والتنظيمية والسياسية التي حدثت وقتئذ ، إلى إغراق الفلاحين والحرفيين في الديون حتى أصبحوا يعتمدون في حياتهم على مُقرضي النقود من القطاع الخاص ، وأخذوا ينزلقون شيئاً فشيئاً حتى فقدوا حريتهم بل ووسائل معيشتهم** ، وكان من فضل المُصلِحين الإجتماعيين العظيمين ، أنهما أدركا أبعاد الموقف المتأزم في القطاعين الزراعي والحرفي ، فأخذا يعملان – كل بمفرده مستقلاً عن الآخر – **على تخفيف وطأة تلك الأزمة عن طريق التعاون والمساعدة الذاتية المتبادلة.**

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أنه في بداية الحركة التعاونية الألمانية ، **كان التعاونيون يعتمدون إعتماداً كبيراً على فردريش فلهلم رايفيزن وهرمان شولز – ديليتش** ، وهو موقف مفهوم ولاشك ، **فقد إعتاد التعاونيون على أن يسألونهما النصيحة في كثير من المواقف العملية ، ولاسيما عند بدء إنشاء جمعيات تعاونية جديدة ، وإزداد من جرَّاء ذلك حجم الإتصالات المتبادلة بين رايفيزن وشولز – ديليتش من جهة وبين التعاونيات**

---

*) **Please read : Cooperative Auditing in the Fedral Republic of Germany by Josef Bergmann, Issued by German Cooperative and Raiffeisen Federattion, 1981.**

من جهة أخرى إلى الحد الذي يفوق كثيراً طاقة رايفيزن وشولز – ديليتش شخصياً ، وهكذا نشأت مكاتب لهذه المراسلات Correspondence Offices تطورت فيما بعد لتصبح إتحادات إستشارية Advocates Associations وظيفتها تمثيل مصالح الجمعيات التعاونية المنضمة إليها والدفاع عنها ورعايتها.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن حاجة الجمعيات التعاونية الألمانية إلى النصيحة ، والمشورة ، والمساندة والإشراف على الإدارة ، نشأت من أن أعضاء مجالس إدارة التعاونيات ومديريها وقتئذ كانوا جميعاً متطوعين يتقلدون هذه الوظائف بصفة شرفية وليست لديهم خبرة في الشئون التجارية والقانونية ، وتدرجت الحاجة إلى المعونة وخاصة في الناحية المحاسبية ومسك الدفاتر فأدت إلى تعيين معلمين متنقلين Migrant teachers يطوفون على الجمعيات التعاونية ويعلمون التعاونيون القائمون على شئون الإدارة أصول مسك الدفاتر والمحاسبة ، وكانت هذه الخطوة بداية نظام المراجعة التعاونية التي ظلت حتى اليوم محتفظة بصفتها الإستشارية Advisory Auditing.

وتوالى التطور فيما بعد فظهرت إتحادات المراجعة التعاونية ، لكن الجمعيات كان لها الخيار في الإستعانة بهذه الإتحادات في مراجعة حساباتها ولم تفرض تلك المراجعة كإجراء إجباري في ذلك الوقت ، وبمضى الزمن أصبحت المراجعة التعاونية إجبارية بالنسبة للجمعيات التعاونية المنضمة إلى إتحاد المراجعة ، وصار لزاماً على الجمعيات التعاونية هذه أن تخضع للمراجعة كل ثلاث سنوات على الأقل ، غير أنه ينبغي أن يكون مفهوماً أن إنضمام الجمعيات التعاونية إلى إتحادات المراجعة كان ما يزال إختيارياً ، وكان هذا نابعاً من رغبتهم الأكيدة في أن يسيروا في الطريق الصحيح والسليم الذي يقودهم بأن يحملوا أمانة العمل في إطار ثقة زملائهم فيهم ، وأن يلجأوا إلى المتخصصين في إرشادهم إلى حُسن أداء العمل ، وكان من بين ما إختاروه في ضوء هذا المبدأ إنضمامهم إلى إتحادات المراجعة بإرادتهم الذاتية.

ويقوم إتحاد المراجعة بتعيين خبراء يتولون مراجعة حسابات الجمعيات وأعمالها ، وجدير بالذكر أيضاً ملاحظة أن المراجعة التعاونية كانت تتميز بملامح بارزة مميزة أهمها أن الجمعيات التعاونية هي التي أخضعت نفسها

بإرادتها للمراجعة الدورية ، فقد رأت هذه الجمعيات إعمالاً لمبدأ الإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية أنه لابد من إشراف دقيق على الحسابات منتظمة على أعمالها .

ولكن علينا أن نتذكر دائماً أن المراجعة لم تشمل كل الجمعيات ، فأعلنت الجمعيات الراغبة في إعمال هذا المبدأ التطوعي الإختياري الذي يستهدف سلامة التطبيق منذ البداية ، أعلنت في المؤتمرات التعاونية أنها تقبل بإختيارها طالبة إجراء مراجعة الجمعيات ، وإقتصر على الجمعيات التي إنضمت باختيارها إجراء مراجعة نشاطها ، وهكذا كان في وسع الجمعيات التعاونية – إذا أرادت – أن تتجنب المراجعة بألا تنضم إلى إتحادات المراجعة أو بأن ينسحب منها ما دام الإنضمام إلى تلك الإتحادات إختيارياً بحتا.

ثم فُرضت المراجعة التعاونية الإجبارية Compulsory audit في ألمانيا لأول مرة وخضعت لها كافة الجمعيات التعاونية بموجب قانون أول مايو ١٨٨٩ ، وحقق هذا الإجراء المصلحة العامة لأن أغلبية أعضاء الجمعيات التعاونية كانوا من الطبقات الضعيفة إقتصاديا ، ومن ثم لا يملكون المعرفة الإقتصادية الكافية التي تمكنهم من مراقبة إدارة الجمعيات بأنفسهم ، ومن ناحية أخرى فقد لوحظ أن الجمعيات التي خضعت للمراجعة إختياراً بمعرفة إتحادات المراجعة كانت أحسن حالاً من غيرها ، وقد أعتبر القانون أن إتحادات المراجعة أكثر قدرة بصفة خاصة على إجراء المراجعة في الجمعيات التعاونية لأن تلك الإتحادات لديها المعرفة الدقيقة والمتخصصة ، كما أن لها مصلحة خاصة في ضمان الإدارة اللائقة في الجمعيات ، لذلك نصت المادة ٥٣ من قانون التعاون الصادر في ١٨٨٩/٥/١ أن منشآت كل جمعية تعاونية وكافة إدارتها وكافة أوجه نشاطها يجب أن تُراجع مرة واحدة على الأقل كل سنتين بمعرفة مراجع خبير لا يتبع الجمعية ، وإذا كانت الجمعية منتمية إلى إتحاد مراجعة ، فإن هذا الإتحاد هو الذي يعين المراجع ويُحدّد مكافأته ، أما الجمعيات الأخرى غير المنتمية للإتحادات المذكورة فتراجع أعمالها بمعرفة مراجعين تعينهم المحاكم التي تقع في دائرتها تلك الجمعيات.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أنه في فترة الأزمة الإقتصادية عام ١٩٣٠ ، ١٩٣١ عانت كثيراً من الجمعيات التعاونية خسائر جسيمة ، وقد إتضح نتيجة للدراسات التي أُجريت عن الجمعيات التعاونية وقتئذ أن

الجمعيات التي إنتمت إلى إتحادات المراجعة التعاونية كانت أقدر على الخروج من الأزمة عن الجمعيات غير المنتمية ، ويرجع بعض السبب في ذلك إلى أن الجمعيات التي لم تكن أعضاء في إتحادات المراجعة تهربت من المراجعة التي ربما كانت غير مريحة بالنسبة لها ، وعَيَّنت مراجعين من غير الإتحادات كان هؤلاء المراجعين على إستعداد للتمشي مع رغباتها ، وقد تمَّ تصحيح أوضاع هذه الجمعيات بسبب ذلك التقييم الفعَّال للنتائج ، وهو ما كان يتم عن طريق المتابعة التي تقوم بها إتحادات المراجعة ، **ومن ناحية أخرى فإن المرجعين الذين كانت تعينهم المحاكم لم يكونوا على خبرة بالملامح الخاصة للجمعيات التعاونية.**

Did not have sufficient experience with the specific features of Cooperative.

وتبعاً لذلك أدخل تعديل على قانون التعاون لعام ١٩٣٤ أصبحت بموجبه الاتحادات التعاونية للمراجعة هي المختصة دون غيرها بالمراجعة التعاونية.

The Cooperative Act of the year 1934 put the auditing associations in sole charge of Coperative auditing.

ومنذ ذلك الحين أصبح لزاماً على كل جمعية تعاونية أن تنتمي إلى عضوية أحد إتحادات المراجعة.

ثانياً : العضوية في أحد إتحادات المراجعة :

تُلزم الفقرة ١ من المادة ٥٤ من قانون التعاون في ألمانيا الجمعيات التعاونية بالإنتماء إلى عضوية إتحادات المراجعة ، وبناء عليه أصبحت العضوية في إتحاد مراجعة مختص بإجراء المراجعات التعاونية من الشروط التي يتطلبها إنشاء وبقاء الجمعية التعاونية ، وما لم تقدم الجمعية شهادة من إتحاد مراجعة بأنها إنضمت إلى عضويته فلن تدرج في سجل الجمعيات ، ولن

تُعتبر بالتالي قائمة إذ لا قيام لها بغير تسجيل ، وإذا تركت جمعية عضوية إتحاد المراجعة دون أن تنضم إلى عضوية إتحاد آخر فإن تسجيلها يشطب رسمياً.

وللجمعية من حيث المبدأ حرية إختيار إتحاد المراجعة الذي يُراجع أعمالها ، لكن هذا الإختيار يخضع عملاً لإعتبارات فنية ولاعتبارات موقع الجمعية أي أن هذا الإختيار ليس إختياراً مُطلقاً ، ولدى التنظيمات التعاونية الريفية والصناعية الألمانية في الوقت الحاضر ١٥ إتحاد مراجعة إقليمي و ٦ إتحادات مراجعة متخصصة وعلى قمتها إتحاد التعاون ورايفيزن الألماني الذي يوجد في بون.

وعلى أثر إعادة تنظيم التعاونيات في عام ١٩٧٢ أصبحت جميع إتحادات المراجعة الريفية والصناعية تقريباً على المستوى الإقليمي إتحادات موحدة ، أي تنضم إليها الجمعيات التعاونية الريفية والصناعية بكافة أنواعها ومختلف أنشطتها (تعاونيات الإئتمان ، التعاونيات السلعية والخدمية ، التعاونيات الصناعية) **ولا تراجع إتحادات المراجعة المتخصصة سوى التعاونيات ذات النشاط الواحد أي المحصور في فرع واحد من الأعمال Single Field of business** ولهذا السبب تُمارس تلك الإتحادات أعمالها على مستوى يعلو عن المستوى الإقليمي Supra-regional level ، أما إتحاد رايفيزن التعاوني الألماني في بون فهو **إتحاد المراجعة الوحيد الذي يُمارس المراجعة التعاونية على المستوى القومي Federal level ويقوم بمراجعة أعمال المراكز التعاونية على المستوى الفيدرالي والمراكز التعاونية الإقليمية المنضمة إلى عضويته.**

ولا تُرغم إتحادات المراجعة على قبول كل جمعية في عضويتها – بل لابد لها من أن تدرس طلبات العضوية المقدمة إليها ، ولها الحق في رفضها بشرط وجود أسباب فنية أو مادية جدية ، وللجمعية التعاونية التي يرفض طلبها أن ترفع الأمر للقضاء ، أو تتظلم أيضاً إلى الإدارة الحكومية المُشرفة على التعاون طالبة التحقيق في رفض عضويتها ، **فإذا رأت تلك الإدارة الحكومية أن أسباب الرفض التي بُني عليها إتحاد المراجعة قرار " ليست كافية ، فلها أن ترغم الإتحاد على قبول الجمعية في عضويته " وفي الحالات الصارخة فإن الإدارة الحكومية المُشرفة قد تحرم إتحاد المراجعة من سلطته في مراجعة الجمعيات.**

The supervisory authority could conceivably divest the association of its authority to audit.

وللجمعية حق ترك عضوية إتحاد المراجعة المنضمة إليه ، غير أنها تلزم في هذه الحالة بالإنضمام إلى عضوية إتحاد مراجعة آخر ، لكن نظراً لأنه لا يوجد إلزام على الإتحادات بقبول طلبات العضوية التي تقدم إليها ، فإن مثل هذه الجمعية لن تكون على يقين من قبول طلب إنضمامها لإتحاد مراجعة آخر.

ومن ناحية أخرى يجوز لإتحاد المراجعة أن يفصل الجمعية من عضويته إذا رفضت مثلاً الجمعية الإستجابة لتوجيهاته وملاحظاته ، ورفضت أن تزيل المخالفات الهامة أو أسباب الشكوى والتي تَرِدْ بشكل تفصيلي في تقرير المراجعة.

وفي هذه الحالة لا ينتظر من إتحاد المراجعة أن يستمر في تحمُّل مسئوليته إزاء الجمعية المشار إليها ، غير أن الجمعية بدورها أن تطلب من القضاء إعادة عضويتها وأن ترفع شكواها أيضاً إلى الإدارة الحكومية المختصة.

ثالثاً : إتحاد المراجعة كمنشأة لتنفيذ المراجعة :

تقوم المراجعة التعاونية على مبدأين لابد من تلازمهما : العضوية الإجبارية والمراجعة الإجبارية.

Compulsory membership and Compulsory audit.

فإتحادات المراجعة ما هي إلا مراجع حسابات بالمعنى المنصوص عليه في قانون التعاون ، ولها وحدها حق مراجعة أعمال الجمعيات الأعضاء ، وتقوم بالمراجعة مستخدمة مراجعي حسابات متخصصين مهنياً ، في أسلوب الأداء المُحاسبي يُشترط فيهم أن يكونوا قد تلقوا تدريباً واكتسبوا خبرة في مراجعة التعاونيات ، وفي ٣١ ديسمبر ١٩٧٧ كان عدد مراجعي الحسابات

المتخصصين مهنياً في أسلوب الأداء المُحاسبي في إتحادات المراجعة الريفية والصناعية حوالي ١٢٩٠ مراجعاً منها ٤٩ محاسباً قانونياً Chartered accountants.

ولا تَعْهَد الإتحادات بالمراجعة إلى مراجعين خارجيين إلا في الأحوال الإستثنائية ، أو إذا وجدت أسباب هامة لذلك في رأيها ، وتظل الإتحادات مع ذلك مسئولة عن المراجعة.

وتُبَيِّن الفقرة من المادة ٦٣ من قانون التعاون الوضع القانوني وشروط العضوية وأغراض إتحادات المراجعة ، فمن حيث الوضع القانوني يعتبر إتحاد المراجعة إتحاداً مُسجلاً Registered association ، أما عضوية الإتحاد فتقتصر على الجمعيات التعاونية المسجلة ، والمشروعات التي لها شكل قانوني مختلف لكنها مملوكة كلياً أو جزئياً للجمعيات المُسجَّلة (وهي المراكز التعاونية الإقليمية التي تتخذ الشكل القانوني للشركات العامة ذات المسئولية المحدودة أو الشركات الخاصة ذات المسئولية المحدودة مثل البنوك المركزية ، والتعاونيات المركزية وجمعيات المشتريات المركزية ، والمشروعات التعاونية المركزية على المستوى الفيدرالي) وغيرها من المشروعات ذات الشكل القانوني المختلف لكنها تخدم التنظيم التعاوني. والغرض الوحيد لإتحاد المراجعة هو مراجعة أعمال أعضائه وتمثيل مصالح هؤلاء الأعضاء ، ولا يسمح لاتحادات المراجعة بمزاولة أعمال أخرى خاصة بها ، ويلاحظ أن تمثيل مصالح الأعضاء قد يأخذ أشكالاً مختلفة ، مثل المحافظة على مصالح التعاونيات بصفة عامة في الميادين الإقتصادية والتشريعية والضرائبية وتقديم الخدمات الإستشارية لأعضائها فيما يتعلق بالمسائل الضريبية والإدارة والتنظيم والإحصاء والتدريب ، لكن أهم عمل لاتحادات المراجعة هو مراجعة أعمال الجمعيات التعاونية المنضمة لعضويتها.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الحكومة تمنح الإتحادات حق المراجعة ، وتنص المادة ٦٣ من قانون التعاون على أن السلطة الحكومية المختصة بذلك هي أعلى سلطة في ولاية فيدرالية (دائماً وزير الشئون الإقتصادية) Minister for Economic Affairs.

ونظراً لأهمية المراجعة تنص الفقرة ب من المادة ٦٣ من قانون التعاون على أنه يجب أن يكون واحداً على الأقل من أعضاء المجلس التنفيذي بكل إتحاد مراجعة محاسباً قانونياً ، فإذا لم يتيسر ذلك وجب تعيين محاسب قانوني ليكون مندوباً خاصاً يتولى الإشراف على المراجعة.

وينتمي المحاسبون القانونيون في جمهورية ألمانيا الفيدرالية إلى مهنة مؤهلة خصيصاً للقيام بالمراجعة نظراً لما يتلقونه من تدريب خاص وفقاً للوائح والقواعد التي تنظم المهنة ، فهم طبقاً لتلك القواعد واللوائح ملتزمون بممارسة نشاطهم تحت مسئوليتهم الخاصة الكاملة ، مما يعصمهم من إتباع أية تعليمات تصدر إليهم ولو من مجلس إدارة إتحاد المراجعة بشأن طريقة تقييم الحقائق والوقائع في حالة معينة ، ويقوم المحاسب القانوني بملاحظة ومراجعة تصرفات الموظفين المؤهلين مهنياً To observe and Check on the activities of employees بطريقة تُمكنه دائماً من تكوين رأيه وحكمه الشخصي.

رابعاً : واجبات المراجعة التعاونية :

تُلزم المادة ٥٣ من قانون التعاون إتحادات المراجعة بإبداء رأيها في الموقف المالي – وحالة الإدارة ، ومن أجل ذلك يجب على إتحاد المراجعة أن يراجع الموقف المالي للمنشآت ، كما يُراجع طريقة الإدارة في الجمعيات التعاونية ، ويستمد إتحاد المراجعة سلطاته في المراجعة من قانون التعاون الذي يُفوضَهُ في ذلك ودون تدَّخُل من جانب الجمعيات التعاونية ، ولذا أصبح لإتحادات المراجعة حق تفويض المراجعين لإجراء المراجعة في جميع الأحوال ، وعلى الإتحاد أن يُراقب إنهاء المراجعة في خلال الفترة التي يحددها قانون التعاون لذلك ، وينص القانون المذكور في المادة ٥٣ على وجوب مراجعة أعمال الجمعيات مرة في كل سنة مالية ، وتُراجع الجمعيات الصغيرة التي يقل مجموع ميزانيتها (بما فيها الخصوم الطارئة) عن مليون[*] دويتش ماركاً إلمانياً مرة واحدة على الأقل في كل سنة مالية ، وقد

[*] نرجو ملاحظة أن العملة السائدة في ألمانيا الآن هي اليورو ، وتخضع العملات في تقييمها وفقاً لمعايير السوق الحر.

تمتد الفترة بين مرات المراجعة إلى سنتين كاملتين على أقصى تقدير ، إذ يُحتمل أن تجري المراجعة الأولى في أول السنة المالية بينما تجري المراجعة التالية في آخر السنة التالية وهذا الترتيب يتيح لإتحادات المراجعة زمناً كافياً لاعداد برامج المراجعة وتواريخها وفرصة أكبر للمراجعة الفجائية ، لأن المراجعة التعاونية هي مراجعة " مباغتة " من حيث المبدأ دون إخْبار مُسبق.

In principle audits are "surprise" audits, i.e. without advance notice.

والمراجعة المقصودة في قانون التعاون ليست مراجعة القوائم المالية السنوية على النحو الذي يتطلبه قانون شركات المساهمة الألماني ، إذ ينص قانون الشركات الألماني على وجود مراجعة القوائم المالية السنوية بمعرفة محاسب قانوني قبل تقديمها إلى الجمعية العمومية السنوية ، ولا تعتبر تلك القوائم صالحة إلا بهذه المراجعة التي لا يُختار لها سوى المحاسبين القانونيين دون غيرهم ، لكن مجلس إدارة الجمعية التعاونية يمكنه – على العكس – تقديم القوائم المالية السنوية إلى الجمعية العمومية للجمعية التعاونية ، بصرف النظر عما إذا كان إتحاد المراجعة المختص قد راجع أو لم يراجع تلك القوائم ، فإذا وافقت الجمعية العمومية التعاونية على القوائم المالية ثم إتضح من المراجعة التالية التي يجريها إتحاذ المراجعة أية أخطاء ، حينئذ تصبح هذه القوائم المالية ملغاة ، وبالتالي ينبغي على الجمعية أن تصححها وتقدمها إلى الجمعية العمومية مرة أخرى لاعتمادها.

وهذا الترتيب تُمليه إعتبارات عملية ، لأنه إذا طُلب من المراجعين إجراء المراجعة عند إعداد القوائم المالية السنوية مباشرة لوقعوا تحت ضغط شديد من العمل في الشهور الأولى من كل سنة ، لاسيما وأن السنة المالية لمعظم الجمعيات التعاونية تتوافق مع السنة التقويمية ، فإذا أخذ بهذه القاعدة فإنه سيترتب على ذلك ضغط شديد في الشهور الأولى ، ثم تصبح الشهور الأخيرة من العام شهور فراغ وبطالة تقريباً ، ومن ناحية أخرى فإن تأخير إعلان القوائم المالية حتى تتم المراجعة قد لا يكون من الناحية التطبيقية في مصلحة الجمعيات ، ولا في مصلحة دائنيها ، هذا بالإضافة إلى أنه لن يكون في جانب المصلحة العامة.

غير أن كون المراجعة التي تفرضها المادة ٥٣ من قانون التعاون الألماني والتي لا تحتم بالضرورة إجراءها على القوائم المالية خلال السنة المالية لا تعني أن تلك القوائم لا تُراجع أثناء إجراء المراجعة التعاونية للجمعية، بل أن مراجعة الدفاتر والحسابات والمنشآت والإدارة يتطلب حتماً مراجعة القوائم المالية التي بدونها لا يمكن ضبط الدفاتر والحسابات ومعرفة المركز المالي الصحيح والمركز الإقتصادي للجمعية ، وليكن واضحاً أنه ليس من اللازم أن تكون الميزانية السنوية هي نقطة البدء في المراجعة ، بل قد تؤدي نفس الغرض أي ميزانية تُصمَّمْ ليوم أقرب ما يكون لتاريخ المراجعة ، وكما أوضحنا من قبل أن هذا الإجراء يُخالف ما ينص عليه قانون الشركات الألماني بالنسبة لميزانيات الشركات ، لكن يُلاحظ أنه بالنسبة للجمعيات التعاونية والمراجعة التعاونية ، فإن الميزانية العمومية السنوية لا تُمثل محور المراجعة ، بل هي مجرد أداة تُساعد على تكوين فكرة سليمة عن الموقف المحاسبي والإقتصادي وتطوراته.

وإذا إستندنا إلى أحكام قانون الإئتمان الألماني (المادة ٣٧ فقرة ٣ من قانون الإئتمان) ، وكذلك إذا إستندنا إلى حكم المادة ٥٥ من قانون التعاون الألماني ، فإنه ينبغي على إتحاد المراجعة عندما يراجع جمعية تعاونية إئتمانية مجموع رقم ميزانيتها السنوية أكثر من ١٠ ملايين مارك ألماني أن يضيف إلى المراجعة التي تتطلبها المادة ٥٣ من قانون التعاون مراجعة القوائم المالية السنوية أيضاً ، وبعبارة أخرى فإنه يجب مراجعة القوائم المالية لجمعيات الإئتمان قبل تقديمها إلى الجمعية العمومية ، وتخضع جميع المنشآت الإئتمانية في المانيا لتلك المراجعة الإجبارية ، ولا يُستثنى منها إلا جمعيات الإئتمان التي لا يزيد مجموع ميزانيتها السنوية عن ١٠ ملايين دويتش مارك.

وتخضع لهذه المراجعة القوائم المالية السنوية (أي الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر) وكذلك ملحقات الميزانية العمومية المطلوبة في حالة جمعيات الإئتمان (أي المستندات التفسيرية لأرقام الميزانية العمومية) وتشمل المراجعة دفاتر الحسابات وطريقة القيد فيها وكل ما من شأنه أن يدخل في عناصر مستلزمات القوائم المالية السنوية ، ويجب أن تُراجع القوائم المالية السنوية في خلال خمسة شهور من نهاية

السنة المالية ، فإذا لم توجد أية مناقضات نتيجة للمراجعة النهائية تعتمد القوائم بالتقرير التالي :

" عند قيامنا بالمراجعة وجدنا أن مسك الدفاتر والقائمة المالية السنوية والتقرير السنوي تتفق مع القانون واللوائح طبقاً لمتطلبات القانون واللوائح النظامية ".

" Bookkeeping, annual financial statement, and business report, according to our axdit as required by law, conform to law and by-laws".

أما إذا وجدت أية ملاحظات ، فيجب أن تتضمن صيغة الإعتماد التحفظات اللازمة ، أو يرفض إعتماد القوائم ، ويلاحظ أن صيغة الإعتماد لا تفيد أي تقدير للموقف الإقتصادي وحالة الإدارة ، بل تكتفي صيغة الإعتماد على ذكر إتفاق الدفاتر والقوائم المالية والتقرير السنوي مع أحكام القانون واللوائح.

وتنص المادة ٢٩ من قانون الإئتمان على واجبات أخرى إضافية يقوم بها مراجع حسابات جمعيات الإئتمان التعاونية ، فعلى المراجع أن يفحص المركز المالي والإقتصادي للجمعية أو المنشأة الإئتمانية ، ثم يذكر نتيجة هذا الفحص وما إذا كانت الجمعية أو المنشأة قد إلتزمت بما يفرضه قانون الإئتمان ، وما إذا كانت قد قامت – طبقاً لهذا القانون – بطلب بيان المركز المالي للمقترضين عند منحهم القروض بمبالغ معينة ، غير أن شمول المراجعة للظروف والأحوال المالية للمقترضين له وظيفة كاشفة فقط بالنسبة لجمعيات الإئتمان ، لأن قانون التعاون يتطلب في المادة ٤٣ منه أن يذكر المراجع نتائج فحصه على كل حال.

وإذا قارنا بين مراجعة القوائم المالية وبين المراجعة المطلوبة حسب المادة رقم ٥٣ من قانون التعاون يتضح أن المراجعة بموجب قانون التعاون أكثر شمولاً ، إذ تتناول الأحوال الإقتصادية للجمعية بما فيها المركز المالي ، والتمويل ، والمركز الإيرادي ، والسيولة ، فليس النجاح الإقتصادي وحده معياراً للتقييم الذي يجريه المراجع ، بل من واجبه أن يتأكد إلى أي مدى تؤدي الجمعية واجبها في النهوض باقتصاديات أعضائها ونشاطهم المربح

وذلك وفقاً لما تنص عليه (المادة ١ من قانون التعاون) ، فإذا قصرت إدارة الجمعية في القيام بهذا الواجب بسبب إنتهاجها سياسة معينة في أعمالها وإداراتها لتلك الأعمال ، تعتبر إدارة غير سليمة ، حيث أن من واجب الإدارة الجيدة السليمة أن تحافظ على واجبها في النهوض بشئون الأعضاء في المدى الطويل ، وعلى ذلك تبرز الأهمية الخاصة للمحافظة على أصول الجمعية ، وتكوين رأس المال والإحتياطيات وإنتهاج سياسة في العمل تضمن المحافظة على كل ذلك ، وعليه فلا تتناول المراجعة مسائل الإدارة مجردة ، بل تمتد إلى أنشطة الإدارة والتنظيم والقواعد والنظم التي تستخدمها الإدارة في رقابة وضبط العمل ، ويجب أيضاً مراجعة سياسة الأعمال لمعرفة ما إذا كانت قد رُسمت في إطار اللوائح الداخلية ، وهل إعتبرها المراجع سليمة ومناسبة لتحقيق أغراض الجمعية حسبما جاءت في لائحتها الداخلية **Comprehensive formal and material audit.**

وهكذا فإن المراجعة التعاونية حسب قانون التعاون تستلزم فحصاً شاملاً لكافة الجوانب المادية والنشاط البشري للتنظيم الرسمي للجمعية ، ولا يسمح بفرض أية قيود على وظيفة المراجعة كما نظمتها التشريعات ، لكن يجوز لاتحاد المراجعة أن يحدد للمراجع نقاطاً رئيسية تدور حولها المراجعة.

وكقاعدة عامة لا تُركز المراجعة العادية على إجراء فحص فردي لأعمال كل شخص من أجل إكتشاف التلاعب المالي ، أو على مراعاة أحكام قانون العمل ، أو تشريعات النقد الأجنبي ، أو شروط عقود التأمين ، أو أية أحكام أو شروط تقع في إختصاص سلطات أخرى (مثل الشئون الفنية أو الصحية أو مراقبة الأسعار) لكن يلتزم المراجع مع ذلك بأن يوجه إلى المختصين ما يراه من أسئلة ليتأكد من معرفتهم بالشروط والأحكام ومن إتخاذ الإجراءات الكفيلة بمراعاتها.

وإذا إكتشفت المراجع أثناء فحصه للأعمال مخالفات كبيرة في هذا الشأن ، أو علم أن السلطات المختصة تشكو من مخالفات خطيرة وقعت فيها الجمعية ، فعليه أن يوسّع نطاق بحثه ليشمل مثل هذه الشئون ، ومن ناحية أخرى يجب أن تشمل المراجعة ما تنص عليه التشريعات الضريبية ، لكن ليس على المراجع أن يجري فحصاً إلا إذا كانت تدخُل في نطاق مهمته حسبما حددها إتحاد المراجعة ، وأن الإتحاد يرى المهمة تتطلب من المراجع

أن يقوم بذلك ، أو إذا إتضح له أثناء المراجعة ضرورة إجراء مثل هذا الفحص.

وقد تبين فيما يتعلق بالتطبيق العملي للمراجعة بالنسبة لجمعيات الإئتمان أنه يحسُن الربط بين مراجعة القوائم المالية السنوية وبين المراجعة المطلوبة بموجب القانون ، وعادة ما يتم ذلك إذ يقوم المراجع كقاعدة عامة بمراجعة القوائم المالية ، ومراجعة ما ينص عليه قانون التعاون مع مراجعة حسابات العهد المقررة بموجب المادة ٣٠ من قانون الإئتمان التي تتم نيابة عن إدارة الرقابة المصرفية الفيدرالية.

Federal Authority for the Supervision of Banking.

وبالإضافة إلى المراجعات العادية تقوم إتحادات المراجعة في إطار واجباتها الإستثمارية بمراجعات إستثنائية (طبقاً للبند ٢ فقرة ١ مادة ٥٧ من قانون التعاون) ، وتتناول المراجعات الخاصة عادة أحد أو عدة وجوه من المراجعة ، وتتعلق بحقائق على قدر كبير من الأهمية ، لكن هذه الفحوص لا تُغني عن المراجعة التي تتطلبها المادة ٥٣ من قانون التعاون ، والمادة ٢٧ من قانون الإئتمان ، وعادة ما تتم هذه المراجعات بمبادأة من إتحاد المراجعة الذي يحدد موضوعها ومداها ، والتقرير المطلوب عنها ، أما المراجعات الخاصة الأخرى التي تتطلبها الأحكام القانونية فمثالها : مراجعات التأسيس (مادة ١١ فقرة ٢ ورقم ٤ من قانون التعاون) ، مراجعات الخبراء في حالة إندماج الجمعيات (مادة ٩٢ب فقرة ٢ من قانون التعاون) ، مراجعات الخبراء في حالة تحويل للجمعية إلى شركة عامة محدودة المسئولية (مادة ٣٨٥م فقرة ٣ من قانون الشركات الألماني) ، وتجري أيضاً مراجعات خاصة بناء على طلب الجمعيات التعاونية أو لحسابها (مثل مراجعات التنظيم – والمراجعات الخاصة بالتحقيق في المخالفات المُعاقب عليها ، ومراجعات الربحية ، والمراجعة الخاصة بأغراض إعادة التنظيم المالي).

خامساً : قانون التعاون وسلوكيات إجراءات المراجعة :

تنص المادة ٥٥ من قانون التعاون على أن يقوم كل إتحاد مراجعة بمراجعة الجمعيات المنضمة إليه وبموجب العضوية الإجبارية للجمعيات التعاونية في إتحادات المراجعة ، تخضع كل جمعية تعاونية للمراجعة الدورية ، ورغبة في تَجَنُّب تنازع المصالح ، ولضمان حياد المراجعة ينص القانون على ألا يتدخل أعضاء الجمعية والعاملون فيها في إجراءات المراجعة (المادة ٥٦ فقرة ١ من قانون التعاون).

وللإعتبار السابق المشار إليه ينص القانون ايضاً على أنه لا يمارس إتحاد المراجعة حقه في المراجعة إذا كان أحد أعضاء مجلس إدارته أو اي مندوب خاص له يشغل أو شغل أثناء فترة المراجعة أو في السنتين الماليتين السابقتين عليها منصب عضو بمجلس إدارة الجمعية ، أو بمجلس الإشراف ، أو منصب مصفى أو موظفي بالجمعية المطلوب مراجعتها (مادة ٥٦ فقرة ٢ من قانون التعاون) ، وفي هذه الأحوال يعين الإتحاد التعاوني مراجعاً للقيام بمهمة المراجعة ، أو مكتباً قانونياً للمراجعة ، أو يقوم الإتحاد التعاوني ذاته بالمراجعة.

وعلى إتحاد المراجعة أن يُبَلِّغ رئيس مجلس الإشراف بالجمعية في حينه ببدء المراجعة ، وعلى الرئيس أن يبلغ ذلك بدوره إلى أعضاء مجلس الإشراف الآخرين الذين لهم حق حضور المراجعة بناء على طلبهم أو طلب المراجع (مادة ٥٧ فقرة ٢٥ من قانون التعاون) ، الغرض من هذا الترتيب أن تتاح الفرصة لأعضاء مجلس الإشراف للإتصال بالمراجع وتوضيح النقاط التي تحتاج إلى إيضاح.

وبناء على المادة ٥٧ فقرة ١ من قانون التعاون يلتزم مجلس الإدارة بأن يقدم جميع المعلومات والمراجع المادية الضرورية لإجراء المراجعة النزيهة ، وأن يسمح للمراجع بفحص الدفاتر والمستندات والمخزون.

وإذا وجد المراجع أثناء المراجعة شيئاً يستلزم إجراءً فورياً من جانب مجلس الإشراف ، فعليه بموجب المادة ٥٧ ، فقرة ٣ من قانون التعاون أن يبلغ ذلك بغير تأخير إلى رئيس مجلس الإشراف.

وطبقاً للمادة ٥٧ فقرة ٤ من قانون التعاون يلتزم المراجع فور إنتهاء المراجعة بتقديم تقرير شفوي إلى مجلس إدارة الجمعية ومجلس الإشراف مجتمعين معاً في جلسة مشتركة عن نتائج المراجعة المحتملة ، وله أن يصر على عقد هذه الجلسة بعد المراجعة.

وعلى إتحاد المراجعة أن يُقدِّم تقريراً مكتوباً عن نتائج المراجعة (مادة ٥٨ فقرة ١ من قانون التعاون) إلى مجلس إدارة الجمعية ، مع إخطار رئيس مجلس الإشراف ، ويحقق لكل عضو من أعضاء مجلس الإشراف أن يطّلع على التقرير (مادة ٥٨ فقرة ٢ من قانون التعاون). وعلى مجلس الإدارة ومجلس الإشراف مناقشة نتائج المراجعة فور وصول التقرير في جلسة مشتركة ، ويحق لاتحاد المراجعة حضور تلك الجلسة ، ولذا يلتزم مجلس الإدارة بإخطار إتحاد المراجعة عن تاريخ عقد هذه الجلسة (مادة ٥٨ فقرة ٣ من قانون التعاون).

ويلتزم مجلس إدارة الجمعية عند عقد الجمعية العمومية أن يعلن عن تقديم تقرير المراجع كبند معروض للمناقشة ، وعلى مجلس الإشراف اثناء إنعقاد الجمعية العمومية أن يقدِّم بياناً عن النتائج الهامة التي أسفرت عنها المراجعة أو الشكاوى التي ترتبت عليها (مادة ٥٩ فقر ١ ، ٢ من قانون التعاون).

ولإتحاد المراجعة حق حضور الجمعية العمومية ، ويجب أن يُقرأ تقرير المراجعة في جلسة الجمعية العمومية ، إما كله ، وإما أجزاء منه ، وذلك بناء على طلب إتحاد المراجعة ، أو على قرار الجمعية العمومية (مادة ٥٩ فقرة ٣ من قانون التعاون) ، وهذا يُتيح لإتحاد المراجعة فرصة شرح تقريره وإقناع الجمعية العمومية بإزالة الأخطاء التي لوحظت أثناء المراجعة ، ولكن يلاحظ أنه يجب عند قراءة التقرير أمام الجمعية العمومية مراعاة عدم إفشاء الأسرار الخاصة بالبنك ، وينطبق ذلك بوجه خاص في شأن جمعيات الإئتمان ، ولا يصح إطلاقاً السماح للأفراد من الأعضاء ولا لعدد صغير منهم الإطلاع على تقرير المراجعة.

وإذا رأى إتحاد المراجعة أن قرار الجمعية العمومية فيما يختص بتقرير المراجعة قد تأخر صدوره إلى ما بعد الموعد المعقول ، أو أن الجمعية العمومية لم تحصل على البيانات الوافية حول بعض نتائج المراجعة الهامة أو الشكاوى المُشار إليها في تقرير المراجعة ، وذلك أثناء الجلسة

التي صدر فيها قرارها ، فيجوز لإتحاد المراجعة أن يدعو الجمعية العمومية لعقد جلسة غير عادية تتحمل الجمعية التعاونية نفقاتها.

وفي مثل هذه الأحوال يُحدد الإتحاد النقاط الواجب مناقشتها في تلك الجلسة غير العادية ، حيث تقرر الجمعية العمومية إزالة أسباب المخالفات التي إكتشفت في أثناء المراجعة ، ويرأس هذه الجلسة غير العادية من يعينه إتحاد المراجعة لذلك (المادة ٦٠ من قانون التعاون).

ويتبين مما تقدم كيف تتدخل إتحادات المراجعة لضمان سلامة التقييم الصحيح لنتائج المراجعة ، فليس مهمة إتحادات المراجعة أن تكتشف الأخطاء والمخالفات فحسب ، بل عليها أن تتابع إزالة تلك المخالفات ، غير أن حقوق وواجبات إتحادات المراجعة يجب ألا تنتهك المبادئ التعاونية المتمثلة في الإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية ، فلا يحق لاتحاد المراجعة إصدار أية تعليمات إلى الجمعية التعاونية.

وينبغي أن يكون واضحاً أنه إذا لم تمتثل الجمعية لتوصيات وملاحظات إتحاد المراجعة فلن يتخذ الإتحاد قراراً بشطبها من عضويته إلا كأجراء أخير حين يصبح ذلك أمراً لابد منه.

ويُصدر إتحاد المراجعة شهادة مراجعة عن كل مراجعة يجريها ، وعلى الجمعية التعاونية أن تقدم تلك الشهادة إلى السجل التعاوني (مادة ٥٩ فقرة ١ من قانون التعاون) وبذلك تتمكن محكمة التسجيل من معرفة ما إذا كانت المراجعات قد تمت حسب مقتضيات القانون وفي الزمن المحدد.

سادساً : إلتزامات إتحادات المراجعة التعاونية :

يلتزم إتحاد المراجعة بأن يطلب ويحصل على البيانات اللازمة للمراجعة في جدية وأمانة ، وأن يقوم بالمراجعة في حياد **To audit without bias** وأن يقدم النصيحة السليمة ، ويقدم تقارير صحيحة وأن يراعى الأصول المعترف بها في ممارسة المراجعة التعاونية ، ولضمان إلتزام إتحاد المراجعة بكل ذلك ، تتضمن المادتان ٦٢ ، ١٥٠ من قانون التعاون أحكاماً تتعلق بالمسئولية والعقوبات.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة والإهتمام ، أنه إذا خالف إتحاد المراجعة أو المراجعون الذين يستخدمهم عمداً أو إهمالاً الإلتزام الذي يفرض عليهم القيام بالمراجعة في نزاهة وذمة وبدون تحيز ، أو خالفوا مراعاة الأصول السرية ، فإنهم يُسألون عن الأضرار الناتجة عن ذلك ، وليست هناك أية حدود للتعويضات التي يمكن أن يتكبدها هؤلاء في حالة مخالفتهم وإجباتهم عمداً.

أما في حالة الإهمال فيقتصر التعويض على ٢٠٠ر٠٠٠ دويتش مارك عن كل مراجعة حتى ولو اشترك فيها عدة مراجعين ، أو أسفرت عن عدة أخطاء (مادة ٦٢ فقرة ٢ من قانون التعاون) ، وينقضي حق المطالبة بالتعويض بمرور ثلاث سنوات من تاريخ إستلام الجمعية التعاونية لتقرير المراجعة.

وينص قانون العقوبات بأن أي شخص بصفته مراجع حسابات أو مساعد مراجع حسابات يقدم تقريراً غير صحيح عن نتائج المراجعة أو يكتم أية معلومات هامة ، أو يُخالف الإلتزام بالسرية ، أو يستخدم المعلومات التي عَلِمَها نتيجة لإطّلاعه على تقرير المراجعة إستخداماً لا تحتمه الضرورة الناشئة عن إبداء واجب الإشراف ، يُعاقب بالسجن أو الغرامة (المادتان ١٥٠ ، ١٥١ من قانون التعاون).

أما الإستثناءات من السرية فتنظمها المادة ٦٢ فقرة ٣ من قانون التعاون ، التي تنص على حق إتحاد المراجعة في إبلاغ الجمعيات التعاونية المنضمة له والجمعيات المركزية بمحتويات تقارير المراجعة إذا كانت تلك الجمعيات لها علاقة عمل مع الجمعية المحررة عنها التقرير ، وتهتم بمعرفة نتائج المراجعة ، ولاتحاد المراجعة أن يرسل نسخاً من تقارير المراجعة إلى الإتحاد العام الذي يتبعه ، ويجوز للإتحاد العام أن يستخدم هذه النسخ بأي وجه يستلزمه أداؤه لواجباته.

ولا يجوز تقييد أو التنازل عن مسئولية إتحادات المراجعة المنصوص عليها في المادة ٦٢ من قانون التعاون بموجب شروط التعاقد.

The Liability of auditing associations as under Art. 62 of the Co-operative act can be neither restricted nor excluded by contract.

سابعاً : إشراف الحكومة على إتحادات المراجعة :

تختص حكومات الولايات في جمهورية ألمانيا الإتحادية بحق إصدار التفويض بالمراجعة ، وبممارسة الإشراف الحكومي على إتحادات المراجعة.

ويصدر التفويض بحق المراجعة إلى إتحادات المراجعة من السلطة العليا المختصة (وهو وزير الشئون الإقتصادية في الولاية الفيدرالية التي فيها مقر إتحاد المراجعة) ويُشترط لمنح إتحاد المراجعة حق ممارسة عمله ، أن يقدم الإتحاد ما يدل على مقدرته على القيام بالأعمال الملقاة عليه بموجب القانون ، وهذا يعني أنه لابد من أن يستخدم الإتحاد عدداً كافياً من مراجعي الحسابات المدربين في هذا الميدان إلى جانب الجهاز الإداري اللازم، والأساس الإقتصادي اللازم.

وتنص المادة ٦٤ من قانون التعاون فيما يتعلق بالإشراف الحكومي على أن السلطة العليا المسئولة في الولاية الفيدرالية لها حق التأكد عما إذا كانت إتحادات المراجعة تؤدي واجبها ، وجدير بالملاحظة أن نوضِّح أن قانون التعاون الألماني لا يحتوي أحكاماً تحدد طريقة ومدى الإشراف الحكومي ،ولذا لم يستقر بعد ما إذا كان الإشراف الحكومي ذو طبيعة رسمية فقط ، أم أن السلطة المُشرفة لها حق الإشراف المادي الفعلي على نشاط المراجعة أي لها حق فحص تقارير المراجعة.

كما ينبغي أن نوضِّح أيضاً أنه لا توجد من الوجهة العملية خلافات تستحق الذكر بين السلطات المُشرفة وبين إتحادات المراجعة ، فكلاً من الحكومة والإتحادات مُلزمة بحماية الجمعيات وأعضائها من كل ضرر ، ويتركز إهتمام الحكومة على ضمان قيام إتحادات المراجعة بواجباتها المفوضة بها بطريقة نزيهة ومنتظمة ، بينما يتركز إهتمام الجمعيات في المقام الأول على دعم المبادئ التي تعتبر أركان التنظيم التعاوني ، وهي الإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية ، غير أن التطبيق العملي أثبت أن السلطة الحكومية المُشرفة ترى أنه من المصلحة ألا تسبب اية متاعب في طريق إتحادات المراجعة ، بل من المهم لها أن تساندها في حدود أهداف الحركة التعاونية.

وتلتزم إتحادات المراجعة بأن تقدم في أول يوليو من كل عام تقارير من العام السابق إلى السلطات المُشرفة على نشاط المراجعة التعاونية ، مع بيان الملاحظات الهامة ، وعدد ونوع مرات المراجعة الإجبارية التي تمت أو التي تجري ، ويحق للسلطة المُشرفة أن تستعجل الإتحادات المتأخرة في إنجاز عملها وتفرض عليها شروط في هذا السبيل . وقد تضطر السلطات في الأحوال الصارخة إلى سحب حق المراجعة حيث أنه طبقاً للمادة ١٦٤ من قانون التعاون يجوز سحب حق المراجعة إذا تبين أن إتحاد المراجعة قد اصبح غير قادر على تأدية عمله وفقد مؤهلاته وصلاحياته لذلك ، أو لم يقم بالشروط المحددة له من قبل السلطات المختصة ، أو إذا لم تكن هناك حاجة لقيامه بأعمال المراجعة.

ثامناً : التدريب الأساسي والمتقدم لمراجعي الحسابات :

من الأمور الهامة التي تواجهها إتحادات المراجعة مسائل تنظيم خدمات المراجعة ، وتحديد عدد المراجعين الواجب الإستعانة بهم ، وتدريب هؤلاء المراجعين تدريباً اساسياً ثم تدريباً متخصصاً متقدماً فيما بعد ، ولا توجد أحكام أو قواعد أو أنماط محددة لتدريب مراجعي الحسابات ، غير أن قانون التعاون ينص في المادة ٥٥ فقرة ١) على وجوب أن يكون المراجعون على خبرة وتدريب كافيين في شئون المراجعة التعاونية ، ولذا فإن إتحادات المراجعة قد وضعت نظاماً معيناً للتدريب ، ترى فيه القدرة على توفير الخبرة التي يتطلبها قانون التعاون.

وقد يتفاوت التدريب السابق للمتقدمين للعمل كمراجعي حسابات ، فمنهم من أكمل التدريب التجاري ، ومنهم خريجو المدارس الفنية ، ومنهم الحاصلون على درجات جامعية ، ولكي يُلموا جميعاً بأعمال المراجعة التعاونية تقوم إتحادات المراجعة بتدريبهم على الناحية العملية من المراجعة وذلك بأن يعملو أولاً كمساعدي مراجعين ، ويتلقون في نفس الوقت تدريباً في دورات تدريبية تنظمها المدارس الإقليمية ، كما تقوم إتحادات المراجعة بتنمية قدراتهم ومعارفهم عن طريق المنشورات والمطبوعات الدورية التي تصدرها والإشراف المباشر فيما يتعلق بدعوتهم لحضور الإجتماعات

والمؤتمرات التي تعقدها الإتحادات في الموضوعات المرتبطة بتنمية مهنة المراجعة.

وجدير بالذكر أن نوضح أنه بعد أن يقضي مساعد المراجع مدة سنتين على الأقل مشتركاً في المراجعة الإجبارية التي يفرضها القانون على الجمعيات التعاونية ، يحق لمساعدي المراجعين مهما كانت مؤهلاتهم الأصلية ، يحق لهم أن يحضروا دورة للمراجعين التعاونيين تُنَظَّم على المستوى الفيدرالي بمعرفة الإتحاد التعاوني الألماني والريفيزن في بون ، ويحضر هذه الدورة جميع المتقدمين لشغل وظائف المراجعين في مختلف أنحاء ألمانيا ، وتستغرق هذه الدورة فترة أربعة شهور ، والغرض منها تعليم المشتركين فيها الأصول النظرية للمراجعة التعاونية.

ويهمنا في هذا المقام أن نلقي ضوءاً على بعض الموضوعات الأساسية التي تتناوله هذه الدورة والتي منها : المراجعة ، القانون المدني ، القانون التجاري ، أحكام قانون الإئتمان ، التشريعات الضريبية ، قانون التعاون ، إدارة الأعمال ، وضماناً للجدية وتحقيقاً لتكافؤ الفرص يُعقد إمتحان في نهاية الدورة.

وجدير بالملاحظة أن نوضّح ايضاً أن المؤهلات اللازمة لشغل وظيفة مراجع في إتحادات المراجعة لا تقتصر على النجاح في هذا الإمتحان ، بل أيضاً توافر الكفاءة العلمية والصفات الشخصية التي لا يستطيع الإنسان ممارسة المراجعة بدونها ، على أن هذا التدريب ليس موجهاً في الأساس إلى تدريب المراجعين الذين يعتبرون خبراء متخصصين في ميادين معينة.

وفضلاً عن هذا التدريب الساسي ، تقوم إتحادات المراجعة التعاونية بتنظيم تدريب متقدم على مستوى عال ، ودورات تدريبية أخرى للمراجعين ، وتعتبر الإتحادات أن ذلك من أوجب واجباتها وأخص شئونها ، ولذا فهي تصدر منشورات دورية وتوزع كُتيبات ومطبوعات من أجل هذا الغرض ، كما تعقد للمراجعين مؤتمرات تتيح تبادل الآراء والخبرات ، وتوفدهم لحضور دورات تدريبية متقدمة.

وتؤدي اللجنة الخاصة لشئون المراجعة بالإتحاد التعاوني والريفيزن الألماني دور المِنْبَر العام ، أو كمنتدى عام للمناظرة والنقاش على المستوى الفيدرالي من أجل تحقيق أفضل أساليب تنمية المهارات والقدرات لدى

المراجعين لممارسة مهنة المراجعة التعاونية في ضوء التطورات العلمية والأصول المرعية ، ويتحقق ذلك عن طريق هذه اللجنة الخاصة على المستوى الفيدرالي حيث يسهل تبادل الآراء والأفكار ، وتتألف هذه اللجنة الخاصة من أعضاءهم في الأساس مديرون لخدمات المراجعة التعاونية في إتحادات المراجعة ، وتتناول اللجنة بالدراسة في جلساتها على وجه الخصوص الموضوعات والشئون ذات الأهمية لجميع مناطق الجمهورية الفيدرالية.

تاسعاً : ملخـــــص :

تقوم المراجعة التعاونية على قاعدتين أساسيتين هما : العضوية الإجبارية والمراجعة الإجبارية ، ويقع على عاتق إتحادات المراجعة القيام بمهام ومسئوليات وظيفة المراجع ، حيث أن هذه الإتحادات لها حق إجراء المراجعة في الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها ، ولا تستطيع أية جمعية تعاونية أن تتفادى المراجعة لأن قانون التعاون يلزم كل جمعية تعاونية بالإنضمام إلى عضوية إتحاد مراجعة ، وهذا الإتحاد مفوض بحكم القانون بإجراء المراجعة.

ونوجه النظر إلى أن المادة ٥٣ من قانون التعاون تنص على وجوب مراجعة أعمال كل جمعية تعاونية في كل سنة مالية باستثناء الجمعيات التعاونية الصغيرة التي يقل مجموع رقم ميزانياتها العمومية عن مليون دويتش مارك ألماني ، ولا تشمل المراجعة فحص إنتظام القيد بالدفاتر المحاسبية ، والقوائم المالية ، والتقرير السنوي فقط ، بل تمتد أيضاً إلى تقدير المركز الإقتصادي ، وفحص شامل للإدارة في جميع ميادين النشاط التي تمارسها الجمعية التعاونية.

وينص قانون الإئتمان على إجراء مراجعة إضافية للقوائم المالية السنوية قبل عرضها على الجمعية العمومية لإقرارها ، وذلك بالنسبة لجمعيات الإئتمان التعاونية التي يزيد رقم ميزانياتها عن ١٠ ملايين دويتش مارك ألماني.

ويؤدي إتحاد المراجعة خدمات إستشارية للجمعيات إلى جانب أعمال المراجعة أيضاً.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الجمعيات التعاونية في ألمانيا الإتحادية تتحرر إلى حد كبير من الخضوع للنفوذ الحكومي ، ويرجع ذلك إلى التطبيق السليم للمبادئ التعاونهية الخاصة بالإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية ، غير أن الإتحادات التعاونية من ناحية أخرى تخضع في ممارستها لحق المراجعة المفوض لها بموجب القانون التعاوني من أجل المصلحة العامة للإشراف الحكومي من جانب وزير الشئون الإقتصادية في الولايات الفيدرالية ، وتتمثل الرقابة الحكومية في معظمها في التأكد من قيام إتحادات المراجعة بالواجبات المعهود بها إليها طبقاً للقانون ، وإذا كان للحكومة حق تفويض إتحادات المراجعة بالقيام بالمراجعة ، فإن لها أيضاً حق سحب هذا التفويض منها إذا أصبحت لا تملك المؤهلات والصلاحيات والمقدرة التي تمكّنها من أداء واجباتها ، أو إذا لم تلتزم بما فرضته عليها السلطات المختصة ، أو إذا لم تعد هناك حاجة لخدمات المراجعة.

ثانياً : قانون الجمعيات التعاونية الألماني الجديد لعام ١٩٧٣

أولاً : يـتطلب شـرح التغُيُـرات التي استحدثها قانون التعاون الجديد لعام ١٩٧٣ الإلمـام بملخص وجيز لتطور التشريع التعاوني الألماني وما طرأ عليه من تعديلات(*) سابقة.

١) الموقف قبل عام ١٨٦٧ :

عـندما بـدأ إنـشاء التعاونـيات الأولى حوالي عام ١٨٥٠ لم يجد مؤسـسوها تـشريعات صدرت خصيصاً للتعاون ، فكان عليهم الإختيار بين أحد شكلين قانونين :

الشكل الأول : ما كان يسمى أرلوبت بريفا تجستشافت Erlaubte Privatgeschaft وهـو نوع من جمعيات الأصدقاء لا يكتسب الشخصية المعـنوية ، ومـن ثـم ليس للجمعية المنشأة طبقاً لهذا الشكل حق التملك بإسـمها ، وقد إختارت معظم الجمعيات هذا الشكل القانوني الذي أسفر عن صعوبات كثيرة من حيث التقاضي وعقد وشراء الأراضي وغير ذلك.

والـشكل الثانـي : مـا كـان يـسمى كونسيسيونيرت جسلشافتن Konzessionert Gesellschaften وهـو نوع من الجمعيات التي تُمنح الشخصية المعنوية بإعتراف الحكومة ويُسمح لها بالعمل لأغراض المصلحة العامة تحت إشراف الحكومة أيضاً.

ومـن الأمور الجديرة بالملاحظة أن قادة التعاون الروحيين لم ينظروا بعـين الرضا إلى تلك الأوضاع ، وشهد المجتمع الألماني تطوراً هاماً حيث تقدم عام ١٨٦٠ شولز ديليتش وهو محام وعضو مجلس الديات (البرلمان) البروسـي بـاول مشروع قانون للتعاون إستند في بعض أجزائه إلى قانون الجمعـيات الصناعية والإدخارية لعام ١٨٥٢ وفي بعضها الآخر إلى نتائج التجارب الألمانية العملية.

---

*) The New German Co-operative Societies Act of 1973, by Hans. H. Munkner published by Institute for Co-operation in developing countries.

٢) الفترة بين ١٨٦٧ ، ١٨٨٩ :

في عام ١٨٦٧ صدر أول قانون ألماني للتعاون يُنظم الوضع القانوني للجمعـيات التعاونـية في ظل القانون الخاص في بروسيا ، ثم إمتد تطبيقه فيما بعد (١٨٧١) إلى سائر الدولة الألمانية.

ويلاحـظ أن هـذا القانـون لـم يتناول سوى الجمعيات الأساسية ، وبموجبه كان جميع أعضاء الجمعية مسئولين فردياً وتضامنياً عن ديونها ، ومـن ثم أصبح مسموحاً بإنشاء الجمعيات التعاونية ، مع إشتراط حد أدنى لـرأس المـال الـضامن للديـون ، لكن كان من حق دائني هذا الشكل من الجمعـيات أن يُطالبوا كل عضو من أعضاء الجمعية على إنفراد بسداد كافة ديـونها ، ممـا جعـل الموقـف يشكل مخاطرة كبرى بالنسبة للأغنياء إذا إشتركوا في عضوية التعاونيات.

ورغم كل ذلك كان إكتساب الجمعيات التعاونية للشخصية المعنوية في تلك الأيام ، وعدم خضوعها للسيطرة الحكومية يُعتبر من أعظم الإنجازات ، حتى ولو ظل الأعضاء مسئولين مسئولية مباشرة عن ديون جمعياتهم.

٣) الفترة بين ١٨٨٩ ، ١٩٢٢ :

في عام ١٨٨٩ أدخل تعديل على قانون الجمعيات التعاونية بناء على مقترحات شولز – ديليتش الذي نشر مقالات مطالباً بإعادة النظر في قانون عام ١٨٨٣ ، وكانت أهم الأحكام الجديدة ما يلي :

*) الـسماح بـتكوين جمعيات تقف مسئولية أعضاءها عند حد مبلغ معين (ذات مسئولية محدودة بالضمان).
*) السماح للجمعيات الأساسية بتكوين جمعيات على مستوى أعلى.
*) أجبـر القانون الجمعيات على أن تعهد إلى محاسبين معترف بهم رسمياً أي محاسبين قانونيين بمراجعة دفاترها.
*) تحريم تعامل التعاونيات الإستهلاكية والإئتمانية مع غير الأعضاء.

وظـل قانـون الجمعـيات التعاونـية على شكله هذا سارياً حتى عام ١٩٧٣ بدون أي تغيير تقريباً فيما عدا صياغة نصوصه صياغة حديثة عام ١٨٩٨ ، وهـو أمر كثيراً ما يُذكر كدليل على حُسن إصدار التشريعات التي

يكون لها طابع الإستقرار وحُسن الصياغة التي يتفهمها أصحاب المصلحة ، ويرجع ذلك إلى ما يأتي :

*) أعد هذا التشريع بالتنسيق الوثيق بين التعاونيين التطبيقيين.

*) أعتبـــر تنظيماً يُتيح للجمعيات التعاونية شكلاً خاصاً من التنظيمات دون منحها أية إمتيازات من جانب الحكومة.

*) كانت وظيفة القانون التعاوني الوحيدة تنظيم العلاقة بين الجمعيات التعاونـــية وأعضائها وبينها وبين الغير لضمان إقتصار إستخدام هـــذا الـــشكل التنظيمـــي من أجل تنمية الأعضاء على اساس من المساعدة المتبادلة.

❖ التعديلات الهامة في الفترة بين ١٩٢٢ ، ١٩٥٤ :

في أعقاب الحرب العالمية الأولى إزدادت عضوية الجمعيات الأساسية لدرجـــة أصـــبح معهـــا ضـــرورياً أن يحل إجتماع للمندوبين محل الجمعية العمومـــية للأعـــضاء في الجمعيات التي يتجاوز عدد أعضائها حداً معيناً ، وتقـــرر فـــي عـــام ١٩٢٢ أن يحدد هذا العدد بعشرة آلاف عضو ، وسمح للجمعـــيات التي يزيد حجم عضويتها عن ٥٠٠٠ عضو باللجوء إلى طريقة إجتماع المندوبين ، وفي عام ١٩٢٦ تقرر تخفيض تلك الأعداد إلى ٣٠٠٠ و ١٥٠٠ على التوالي.

وتـــم فـــي عـــام ١٩٢٢ وضـــع طـــريقة جديدة مبسطة للإندماج بين الجمعيات ، ثم ألغيت في عام ١٩٣٣ مسئولية الأعضاء المباشرة عن ديون الجمعـــيات وحلت محلها مسئولية غير مباشرة بموجبها يجوز أن يطلب من الأعـــضاء دفع مبالغ للجمعية التي ينتمون إليها إذا أصبحت في حالة عُسر مالـــي واســـتوجبت الحـــل ، وصار هذا النوع من المسئولية غير المباشرة إجبارياً بموجب القانون ، لكن سُمح للأعضاء بأن يختاروا في النظام الداخلي العمل بنظام المسئولية بالضمانات اللازمة في حدود مبلغ معين أو بلا حدود.

وفـــي عام ١٩٣٤ أدخلت تغييرات كبرى في طريقة مراجعة حسابات الجمعـــيات التعاونية ، حيث كان مسموحاً للجمعيات حتى هذا العام بالإختيار

بـــين أن يقوم بمراجعة حساباتها محاسبون من إتحاد مراجعة التعاونيات أو محاسبون قانونيون تعينهم المحكمة المحلية.

وقد لوحظ أنه في السنوات الصعبة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى أن الجمعـــيات التـــي تخضع للمراقبة الحسابية من جانب إتحادات مراجعة التعاونيات أكثر قدرة على إجتياز المشكلات الإقتصادية الناشئة عن التضخم والكساد من الجمعيات غير المنتمية إلى مثل هذه الإتحادات ، ومن أجل ذلك قـــرر المـــشرعون إلـــزام كل جمعية مسجلة بأن تنضم إلى عضوية إتحاد مراجعة تعاوني ، وجعلوا المراجعة الحسابية السنوية إجبارية بالنسبة لكافة الجمعـــيات التـــي يـــتجاوز رقم ميزانياتها السنوية مبلغ ٣٥٠,٠٠٠ مارك الماني ، ويترتب على إنتهاء عضوية الجمعية في إتحاد المراجعة التعاوني شطب تسجيلها تلقائياً.

وفـــي عام ١٩٥٤ قرر المشرعون تعديلاً آخر يتيح السماح للجمعيات الإســـتهلاكية بالـــتعامل مـــع غيـــر الأعضاء مع خفض الحد الأعلى لعائد المعاملات إلى ٣% وهو ما يساوي المبلغ المسموح للمنشآت التجارية بأن تمنحه كخصم للمشترين منها.

وقـــد أثـــار قـــرار خفـــض عائد العاملات إحتجاجاً شديداً من جانب التعاونيـــين الذين جاهدوا عبثاً لإقناع المُشرِّعين بأن عائد المعاملات يختلف إخـــتلافاً كلـــياً عن الخصم التجاري ، الأمر الذي نبه التعاونيين إلى الأهمية القـــصوى لضرورة نشر مفهوم التعاون ورسالته وأهدافه من أجل تحسين الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للمواطنين.

٥) محاولات تعديل قانون التعاون الألماني :

مـــن الأمـــور الجديرة بالملاحظة أن نوجه النظر إلى أنه قبل إصدار قانـــون الجمعيات التعاونية المُعدَّل عام ١٩٧٣ حدثت محاولات لتعديل قانون الـــتعاون الألمانـــي ، ففي عام ١٩٣٦ شكّلت أكاديمية القانون الألمانية لجنة لدراســـة التـــشريع التعاوني ظلت تعمل لمدة أربع سنوات وإنتهت إلى القول بـــأن قانـــون الجمعيات التعاونية الصادر في عام ١٨٨٩ فيه كل الكفاية ولا تـــوجد حاجة تدعو إلى إدخال تعديلات جوهرية عليه ، وإقترحت فقط إعادة صـــياغة بعـــض مواده ، وترتيب بعض أبوابه ، وتطويع نصه ليتناسب مع اللغة القانونية المستحدثة ومصطلحاتها.

وحـين أنـدلعت الحرب العالمية الثانية ، أدت إلى وأد مشروع قانون أعدتـه وزارة العدل بخصوص التعاون ، الأمر الذي ترتب عليه أن ظل هذا التـشريع رهـن الملفـات ، وفـي عـام ١٩٥٤ طلـب البرلمان الألماني (البوندسـتاج) من الحكومة الفيدرالية أن تعاود دراسة التشريعات التعاونية وتـتقدم بمقتـرحاتها بـشأن تعديلها ،فشكّلت الحكومة لجنة خاصة تركزت مداولاتها حول الموضوعات التالية :

*) تعديل التعريف القانوني لمصطلح " الجمعية التعاونية ".

*) الملامـح الخاصـة المميزة للتعاونيات في شكل المشروع الكبير الحجم.

*) التكامل الرأسي للتعاونيات.

*) إمكانـيات وضـع حـد علـى حدود مسئولية الأعضاء عن ديون الجمعية.

*) توزيع النتائج الإقتصادية للمشروع التعاوني.

*) البناء التنظيمي الداخلي للجمعية التعاونية.

*) الوضع القانوني لقمة التنظيم التعاوني.

*) المـشكلات الناشـئة عـن عضوية الجمعيات التعاونية في إتحاد المراجعة التعاونية.

وفـي عـام ١٩٥٨ أنهت اللجنة الخاصة مداولاتها التي نشرتها وزارة العـدل فـي ٣ مجلدات ، ثم عُرض في عام ١٩٦٢ مشروع قانون للتعاون رفضته منظمات القمة التعاونية ، وتقرر سحب مشروع القانون من البرلمان وتأجل الموضوع كله مرة أخرى.

وفـي غضون ذلك كان الوضع الإقتصادي والإجتماعي في ألمانيا قد تـبدّل كثيـراً ، ووجدت المشروعات التعاونية التي إزدادت توسعاً أنه من الصعب عليها العمل في ظل قانون الجمعيات التعاونية القديم ، فعمد بعضها إلـى الـتّحَوُلْ إلى شكل خاص من أشكال شركات المساهمة ، ورأت منظمة القمـة التعاونية أنه لا مناص من إصلاح قانون التعاون القديم خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى :

*) **ضمان رأس مال مُساهم مستقر للجمعيات التعاونية.**
*) **زيادة قدرة الجمعيات التعاونية على منافسة المشروعات التجارية.**
*) **تدعيم إستقلال الجمعيات التعاونية في وضع وتعديل لوائحها الداخلية.**

وفي عام ١٩٥٦ قدَّمت اللجنة المركزية لمنظمات القمة التعاونية مقترحات إصلاحية جديدة إلى وزارة العدل الفيدرالية التي تلقت أيضاً في عام ١٩٧١ من ممثلي الحركة التعاونية مشروع قانون أُعِدَّ على أساس تلك المقترحات ، لكن الإصلاح المنشود ما لبث أن إقتصر فقط عن عمد على بعض تعديلات طفيفة ، فاقتصر على تعديل بعض أجزاء القانون القائم ، بدلاً من إصدار قانون جديد شامل للجمعيات التعاونية ، وهكذا تأجلت تلك الخطوة إلى تاريخ لاحق ، **حتى كان صيف عام ١٩٧٣ وعندئذ وافق مجلس البرلمان على قانون للتعاون بدأ تنفيذه في أول يناير ١٩٧٤.**

ثانياً : قانون الجمعيات التعاونية الألماني الجديد لعام ١٩٧٣ :

عكف رجال التشريع على دراسة وتحليل التعديلات التي تمت ، وكانت أهدافهم متأثرة بآراء منظمات القمة التعاونية وتركزت حول ما يلي :

*) **تدعيم الأساس المالي للمشروعات التعاونية بحيث يصبح شراء الأسهم التعاونية مُيسراً وجاذباً للجمهور.**

*) **تدعيم مركز مجلس الإدارة تجاه الأعضاء ومن ثم تمهيد الطريق ليصبح النظام الإداري التعاوني أكثر كفاءة وفاعلية.**

*) **السماح بمعاملة متميزة للأعضاء تختلف باختلاف أهمية مساهماتهم في الجمعية ولصالحها ، وبذلك يمكن تشجيع زيادة مشاركة الأعضاء في المشروع التعاوني وزيادة مرونة أحكام القانون بحيث يسمح للجمعيات التعاونية في أحوال كثيرة بأن تضع لوائح داخلية تناسب الحاجة الفعلية الخاصة لكل جمعية على حدة.**

ويلاحظ أن معظم الأحكام الجديدة نوقشت مناقشة علمية مستفيضة على مدى عدة سنوات ، بل أن بعض هذه الأحكام أخذ طريقه إلى التطبيق والعمل على طريق بعض الجمعيات التي قامت بتجربته لدراسة مدى حظه من

النجاح ، وعلى أي حال ، فإن المُشرِّعين الألمان صاغوا المواد الجديدة ، فيما عدا إستثناءات قليلة جداً ، صاغوا هذه المواد بطريقة تستطيع معها الجمعيات التعاونية أن تختار بين إتباع الأحكام الجديدة أو الإستمرار في تطبيق الأحكام القديمة.

وإذا أمعنا النظر في معظم المواد الجديدة ، لرأينا بوضوح أن المُشرِّعين حاولوا الإلتزام بمبادئ التعاون الكلاسيكية التقليدية مع السماح ببعض التجاوزات عنها لمواجهة مقتضيات الظروف المتطورة دون التطرق إلى مخالفة تلك المبادئ التعاونية الكلاسيكية مخالفة كلية ، ولا يتسع المجال لتتبع كل مادة جديدة وتناولها بشئ من التفصيل ، وعلى ذلك لن نناقش منها إلا التغيرات ذات الأثر الواضح ، وذلك في إطار الأهداف الأربعة الرئيسية التي أشرنا إليها آنفاً.

١) إجراءات تدعيم الأساس المالي للجمعيات التعاونية :

قام التشريع القديم على أساس وجهة النظر الآتية :

*) الجمعيات التعاونية هي اساساً جمعيات أشخاص ، ومساهمة الأعضاء في رأس المال ضرورية لتمويل المشروع التعاوني ، لكن مساهمات الأعضاء بما يزيد عن حد أدنى من المال طبقاً لما تنص عليه اللوائح الداخلية لا تأثير لها على موقف المساهم كعضو ولا يترتب عليها زيادة نفوذه في الجمعية.

*) ترتبط أسهم الجمعيات التعاونية دائماً بضمان يعادل على الأقل قيمة السهم ، بمعنى أن العضو حين يكتتب في سهم فهو يوقّع على إتفاق بأنه مسئول عن ديون الجمعية في حالة التصفية ، ويجوز أن تقتصر المسئولية بالضمان على مبلغ معين ، أو تكون المسئولية غير محدودة ، وعلى ذلك فكل إكتتاب في سهم جديد معناه تحمُّل مسئولية إضافية ، وحيثما تكون المسئولية غير محدودة لا يسمح بالإكتتاب سوى في سهم واحد.

*) حين يكتتب العضو في أكثر من سهم واحد يُعتبر مجموع الإكتتاب وحدة واحدة غير قابلة للإنقسام ، ومن ثمة فإن العضو لا يستطيع إنقاص عدد أسهمه إلا بالإنسحاب من الجمعية ثم الإنضمام إليها بعدد من الأسهم يقل عما كانت لديه.

*) لا يسمح القانون بدفع فوائد بمعدل ثابت عن رأس المال المساهم.

*) يحـق للعـضو إذا إنـسحب من الجمعية أن يسترد القيمة الإسمية لأسـهمه ، وتُعتبر الإحتياطيات المتراكمة رأس مال للجمعية غير قابل للتقسيم ، بعكس رأس المال المتغير.

*) يجـب أن يكـون الحد الأدنى للمساهمة في الجمعية واحداً بالنسبة لجمـيع الأعضاء ، وهذه قاعدة عامة ينبغي أنْ تُطبق بحزم ، ولا يجوز التمييز في المعاملة على أساس معايير موضوعية إلا بموافقة جميع أعضاء الجمعية.

وقـد جـاء قانـون الجمعيات التعاونية الجديد فألغى بعض هذه الآراء الجامدة وسمح للجمعيات بأن تدخل على لوائحها الداخلية التعديلات الآتية :

*) يجـوز للأعضاء الإكتتاب في الأسهم دون إلزام بتحمل مسئوليات إضافية عن ديون الجمعية عند التصفية ، ويتم ذلك – طبقاً للقانون الجديد – بطريقتين :

أ) للأعـضاء أن يقـرروا إنشاء جمعية تعاونية بدون أن يتحملوا مـسئولية إضـافية تـزيد عن مساهمتهم في رأس المال ، أي جمعية ذات مسئولية محدودة بقيمة الأسهم (وهو النوع العادي في بلدان القانون المشترك). وحتى لا يُضار هذا النوع الجديد مـن الجمعـيات التعاونـية التي لا يتحمل أعضاؤها مسئولية إضـافية بالمقارنة بالجمعيات الأخرى ذات المسئولية بالضمان وهي جمعيات أقوى مركزاً من الوجهة الإئتمانية ، أدخل تغيير على الأحكام الخاصة بالإسم التجاري للجمعيات (مادة ٣) فبدلاً مـن بـيان مـسئولية الأعـضاء فـي حالـة التـصفية D.H.E.G.M.U.H. أصـبح الإسـم يشير فقط **إلى التسجيل بموجب قانون الجمعيات التعاونية.**

ب) للأعـضاء أن يـضعوا لائحـة داخلية تقضي بأن تظل بعض الأسـهم مرتبطة بمقدار محدود أو غير محدود من المسئولية الإضـافية ، وأنه يجوز الإكتتاب في أسهم إضافية دون تحمُّل مسئولية إضافية ، وبهذه الطريقة يجوز أن يُطلب من الأعضاء التعهد بمسئولياتهم عن ديون الجمعية سواء كانوا حائزين لسهم

واحد أو أكثر ، على أن الأعضاء قد يقتنعون بسهولة بالإكتتاب في أسهم إضافية طالما قد زال عنهم الخوف من تزايد المسئولية الشخصية المتساوية ، وهو خوف يرجع بعضه لأسباب حقيقية وبعضه الآخر لأسباب نفسية ، وهكذا فقد تساعد تلك الترتيبات جمعيات على إجتذاب المزيد من رأس المال المُساهم.

*) إستُبعِدَتْ القاعدة الجامدة التي تقضي بأن مسئوليات وواجبات العضوية في الجمعيات التعاونية غير قابلة للتجزئة أو الإنقسام ، وأن مساهمات الأعضاء الكلية ينبغي أن تكون واحدة ، وأصبح للأعضاء حرية رد الأسهم التي إكتتبوا بها زيادة عن الحد الأدنى المقرر للعضوية بموجب اللائحة الداخلية لجمعياتهم (أنظر المادة ٦٧ ب) ، وهذا يؤدي أيضاً إلى تيسير إستثمار الأعضاء أموالهم في الأسهم التعاونية (بدون تحمُّل مسئولية إضافية) **لأنه أصبح من السهل نسبياً على العضو أن يسترد أمواله ، لكن من ناحية أخرى قد يؤدي ذلك إلى تزايد عدم إستقرار رأس المال المُساهم وهو أمر كان دائماً يُمثل مشكلة بصدد التمويل التعاوني.**

*) كان قانون التعاون الألماني القديم لا يبيح للجمعية سوى أن تدفع الأرباح أو رأس المال المُسهم **لكن القانون الجديد سمح للتعاونيات أن تقرر في لوائحها الداخلية دفع فائدة بمعدل ثابت عن راس المال المُساهم (مادة ١٢١) والمقصود بهذا الحكم الجديد أيضاً تشجيع الأعضاء على زيادة المساهمة في رأس المال** ، لكن القاعدة الجديدة وإن جعلت الإستثمار في اسهم التعاونيات أكثر جاذبية ، فقد سببت بعض المتاعب لمنظمات القمة التعاونية ، **فحين تتعهد الجمعيات التعاونية بدفع فائدة ثابتة على رأس المال ، فلابد لها من الإلتزام بتعهدها سواء حققت فائضاً أم لم تحقق ، والواقع أن الربح (وهو شكل من أشكال توزيع الفائض) يختلف عن الفائدة على رأس المال التي تعتبر من عناصر التكلفة ويجب سدادها من أموال الإحتياطيات إذا لم تُحقق الجمعيات فائضاً** ، وقد نَبَّه المُشرعون الألمان إلى هذا الخطر الذي يهدد الأموال الإحتياطية للجمعيات ، فأدخلوا في المادة الجديدة قيداً ينص على

سداد الفائدة على رأس المال حتى ولو لم تُحقق الجمعية فائضاً ، علـــى أن تُسدد الفائدة من الإحتياطي العادي الإختياري وليس من الإحتياطـــي القانوني ، فإذا نفد الإحتياطي الإختياري زال الإلتزام بسداد الفائدة على راس المال.

*) وأخيـــراً فقد أبتعد المُشرِّعون خطوة أخرى عن المبدأ القديم المُقرر بـــصدد عدم قابلية المال الإحتياطي للإنقسام ، فطبقاً للقانون الجديد (مـــادة) ٧٣(٣) **يجوز للأعضاء الجمعيات التعاونية أن يضعوا في اللائحـــة الداخلية ما يُجيز للأعضاء المنسحبين أن يطالبوا بمبلغ معـــين يسدد لهم من المال الإحتياطي الخاص بالإضافة** إلى القيمة الإسمية للأسهم ، ويقصد بهذه الخطوة – كغيرها السابق شرحها – أن يـــصبح الإســـتثمار فـــي الأســـهم التعاونية أكثر جاذبية ، لكن المُـــشرِّعين حـــين مهَّدوا تلك الإمكانيات **حرصوا على إلا يمنحوا الأعـــضاء المنسحبين حقاً فعلياً من اصول الجمعية المتراكمة بل أجـــازوا إنـــشاء إحتياطي خاص بموجب اللائحة الداخلية على أن تقـــرر الجمعـــية العمومية بأغلبية ثلاثة أرباع اصوات أعضائها المبالغ التي توجَّه لهذا الإحتياطي الخاص وطريقة وشروط السداد منه للأعضاء المنسحبين.**

والخلاصـــة أن المُـــشرِّعين حاولـــوا تدعيم الأساس المالي للجمعيات التعاونـــية بإزالـــةِ العقـــبات وإستحداث الحوافز التي تشجع على إستثمار الأموال في أسهم التعاونيات.

لكن يرى البعض أنه من المشكوك فيه أن تُساعد تلك الإصلاحات فعلاً علـــى تحـــسين المركز المالي للتعاونيات ، فقد نظر المُشرِّعون إلى أعضاء التعاونـــيات بوصـــفهم مـــستثمرين رغـــم أنهم قد لا يكونون كذلك ، وأخذ المُشرِّعون يُقدِّمون الحوافز لهؤلاء المستثمرين على حساب العنصر الوحيد المـــستقر في مالية الجمعيات إلا وهو المال الإحتياطي ، غير أن المشرعين لم يدخلوا أي تغيير أساسي ولم يجعلوا التعديلات مُلزمة لكل جمعية تعاونية مُـــسجَّلة ، ولـــم يفعلوا سوى أنهم أجازوا للجمعيات إستخدام طرق ووسائل الـــتمويل الجديـــدة إذا رأت تلك الجمعيات أنها قد تكون ذات فائدة لها ، أي

أنهـــم لجأوا إلى المرونة في صياغة المواد لإفساح الطريق أمام التعاونيات لمقابلة المتغيرات الإقتصادية التي تحدث في المجتمع.

٢) إجـــراءات تدعـــيم مركـــز مجلـــس الإدارة إزاء الجمعية العمومية للأعضاء :

كان قانون التعاون القديم يقوم على فكرة أن أعضاء الجمعية العمومية هم وحدهم صانعوا القرار بالنسبة للجمعية التعاونية ، أما مجلس الإدارة فكان يعتبـــر لجـــنة تتنفيذية فحسب عليها أن تؤدي عملها حسب أحكام القانون واللائحـــة الداخلـــية وتوجـــيهات الأعضاء في جمعيتهم العمومية ، ينتخب أعـــضاء المجلس من بين أعضاء الجمعية ويعملون نيابة عنها وكل إجراء يُـــتخذ يجـــب أن يـــنفذ بواســـطة عضوين على الأقل من أعضاء المجلس متضامنين.

وقصد بهذه الترتيبات حماية حق الأعضاء في تقرير سياسة العمل في المـــشروع التعاونـــي وضمان أن يظل الهدف الرئيسي للعمل التعاوني دائراً حول فكرة تنمية العضوية ، غير أن الظروف السائدة في النظام الإقتصادي الحـــديث الذي تشتد فيه المنافسة أصبحت غير مواتية لاستمرار هذا النوع مـــن البـــناء التنظيمـــي الداخلي الذي لم يعد كافياً لإدارة شئون المنظمات التعاونية بكفاءة ، فلا شك أن نمو العضوية المستمر ، هذا فضلاً عن تزايد تعقـــيد مهمة العمل الإداري ومشكلاته ، وعدم قدرة الأعضاء العاديين على معرفة المعلومات الضرورية التي تعينهم على إصدار القرارات الصحيحة في الشئون المتعلقة بالمشروع التعاوني ، كل ذلك قد جعل من الضروري عملياً تفـــويض كثير من سلطات صنع القرارات الى مجلس الإدارة ، وبرغم ذلك فإن القانون كان يقضي صراحة باختصاص الأعضاء في جمعيتهم العمومية بـــإدارة أعمال الجمعية ، وقد جاء القانون الجديد ليقنن الأوضاع الجديدة ، فمـــنح مجلس إدارة الجمعية التعاونية وضعاً يماثل وضع مجلس الإدارة في شـــركات المـــساهمة بحـــيث يحق له إدارة شئون الجمعية على مسئوليته الخاصة (المادة ٢٧).

وهكذا أصبح للجمعيات التعاونية جهازان لرسم خطة العمل :

الجهاز الأول : الجمعية العمومية للأعضاء وتختص بإصدار القرارات ذات الأهمية العامة بالنسبة للجمعية ككل.

الجهـــاز الثانـــي : مجلس الإدارة ويختص بالقرارات المتعلقة بخطة العمل وتنفيذها اليومي.

وفـــي مقابـــل زيادة سلطات مجلس الإدارة وإستقلاله أعيدت صياغة الأحكـــام الخاصـــة بمـــسئولية أعـــضاء مجلـــس الإدارة فأصبحت تحملهم مسئوليات إلتزامات أكثر مما كانت عليهم.

As a counterbalance to this increase of autonomy of the board, the provisions referring to the liability of board members have been redrafted and now have placed a higher degree of responsibility and liability upon the board members.

كذلك ألغى الحكم القديم الذي يقضي بأن تنفيذ كافة القرارات نيابة عن الجمعـــية لا يكـــون صـــحيحاً إلا بموافقة أو توقيع عضوين على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة حتى يصبح القرار مُلزماً قانوناً ، **إذ اعتبر هذا الحكم معـــوقاً للإدارة التعاونية ، ويجعلها تتخلف عن إدارة المشروعات التجارية الخاصـــة** ، ويـــنص القانون الجديد على أن لأعضاء الجمعية أن ينصوا في اللائحـــة الداخلـــية على جواز تمثيل الجمعية بعضو واحد منفرد من أعضاء مجلـــس الإدارة ، **غيـــر أن مـــنظمات القمة التعاونية أوضحت رأياً في هذا الـــصدد وهو أن الحكم الجديد الذي يقصد به أن تصبح الإدارة التعاونية في وضـــع ملائـــم للتـــصرف الـــسريع لا يجـــوز اللجوء إليه إلا في الأحوال الإستثنائية.**

ولابـــد مـــن الإشارة هنا إلى تعديل آخر استحدثه القانون الجديد حين أجاز للجمعيات التعاونية تعيين غير الأعضاء كمديرين محترفين لهم سلطة العمـــل والتوقيع نيابة عن الجمعية (بالتوكيل) (المادة ٤٢) ، ويلاحظ أنه حتـــى عـــام ٨٢ كـــان هذا الحق محجوباً عن الجمعيات التعاونية بإعتباره مخالفـــاً لمبدأ الإدارة الذاتية ، وخشية أن يسيطر المديرون المحترفون على

الجمعيات التعاونية ، ومما يذكر أن هذا التعديل يزيل فرقاً آخر كان قائماً بين المشروعات التعاونية والمشروعات التجارية.

٣) إجراءات السماح بالتمييز في المعاملة بين الأعضاء من حيث حقوقهم وإلتزاماتهم :

قام التشريع التعاوني الألماني القديم على أن **الجمعيات التعاونية منظمات ديمقراطية ، ومن ثمة يجب أن تكون حقوق وإلتزامات جميع الأعضاء متساوية مساواة مطلقة** ، أي حظر التمييز في المعاملة كقاعدة عامة بين الأعضاء حيث تبرر الظروف الإقتصادية أو الإجتماعية هذا التمييز (المساواة النسبية) ، ونصت المادة ٤٣ من قانون التعاون القديم على أن لكل عضو صوت واحد ، وكان الحد الأدنى للأسهم التي يكتتب فيها واحداً بالنسبة لجميع الأعضاء ، ولهذا السبب كان يحدد هذا العدد بحيث يتناسب مع أقل الأعضاء قدرة مالية ، **ولم يكن الإكتتاب في أسهم إضافية ذا أثر على حق التصويت ، مما يُعتبر حافزاً على أن** يقتصر العضو على الإكتتاب بالقدر الأدنى فقط دون زيادة ، لكن الخروج على هذه القاعدة من حيث الإكتتاب في أسهم رأس المال والإلتزامات الأخرى كان مستطاعاً بشرط موافقة جميع الأعضاء ، ولكل هذه القواعد مبرراتها على أساس أن أعضاء الجمعيات التعاونية بشر متساوون يشكلون جماعة متناسقة (تقريباً) **بوصفهم مالكين لمشروعاتهم الخاصة أو مزارعهم أو ممتلكاتهم الأسرية ، لكن هذا التناسق النسبي في الجماعة التعاونية لم يعد له وجود في النظام الإقتصادي الحديث ، الذي تزايد فيه التركيز على القدرات الإقتصادية التي يتمتع بها كل عضو ، وبذلك إتسعت جداً الفروق بين الأعضاء حتى في داخل الجمعية التعاونية الواحدة.**

وبدت الرغبة صراحة في بعض الجمعيات لإتباع نظام التصويت النسبي والتمييز في الحد الأدنى للمساهمة في رأس المال بنسبة مقدار إستخدام الأعضاء للتسهيلات التي يقدمها المشروع التعاوني ، وبعض هذه التعديلات لم يكن مسموحاً بها مُطلقاً (مثل حق التصويت) وبعضها الآخر لم يكن ليدخل حيز التنفيذ إلا بعد موافقة جميع الأعضاء على تعديل النظام الداخلي وهو شرط من الصعب الوفاء به.

ونتـــيجة لـــذلك عمدت بعض الجمعيات التعاونية للتحول إلى شركات مساهمة لا تكبلها مثل هذه القيود الجامدة.

وجـــاء القانون الجديد فأباح الجمعيات التعاونية الخروج على قاعدة " صـــوت واحـــد للعـــضو الـــواحد " (المادة ٤٣ – ٣) ومنح الأعضاء الذين يـــسهمون في المشروع التعاوني **إسهاماً غير عادي الحق في أصوات يصل عـــددها إلى ثلاثة** ، ولا يبين القانون المقصود من " الإسهام غير العادي " ، لكـــن مـــن المـــتفق عليه أنه لابد من معايير موضوعية في هذا الشأن مثل مجمـــوع المعاملات العضوية مع المشروع التعاوني ، كما يمكن من الوجهة النظرية إستخدام الإسهام في رأس المال كمعيار للقياس.

وهنا أيضاً تناول المُشرِّعون المسألة بحذر شديد ، ومن مقتضى ذلك يتطلب المُشرِّع ما يلي :

أ) أن منح الأصوات الإضافية لبعض الأعضاء يتطلب تعديل اللائحة الداخلية بموافقة ثلاثة أرباع أصوات الأعضاء في إجتماع الجمعية العمومية.

ب) إقتـــصر الحـــد الأقصى للأصوات التي يجوز منحها للعضو على ثلاثـــة أصـــوات ، وهـــذا الإجراء لا يعني في الواقع إتباع نظام التصويت النسبي الكامل.

ج) لا يجـــوز إستخدام الأصوات الإضافية عند تقرير أمور لها أهميتها الخاصة ، أي أنه نص على كافة الموضوعات التي يتطلب القانون لتقريـــرها أغلبية تُساوي أو تزيد عن ثلاثة أرباع الأصوات ، مما يُقلل القيمة الحقيقية لتلك الأصوات الإضافية.

وإلـــى جانـــب ما تقدم ، ونظراً للتوسع في سلطات وإستقلال مجلس الإدارة ، فلم يعد مجال إستخدام الأصوات الإضافية كبيراً ، حيث إقتصر على قـــرارات قلـــيلة جـــداً ، مثل تقرير توزيع الفائض وإنتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

وهكـــذا لا يُلبـــي القانـــون الجديد الدعوة إلى إدخال طريقة التصويت النـــسبي الحقيقـــي بالـــشكل الذي رفعت لواء الدعوة إليه بعض الجمعيات التعاونية ، ومن ناحية أخرى فإن الخروج عن قاعدة " صوت واحد للعضو

الـواحد " قد تؤدي لخلق طبقات متباينة من الأعضاء في الجمعية الواحدة ، ويقـود إلى التفكك داخل الجماعة التعاونية ويهدد وجود الجمعية التعاونية ذاتهـا ككل ، لكنه قد يدفع الأعضاء الأقل تميزاً إلى الإنسحاب من الجمعية وبذلك تصبح العضوية أكثر تناسقاً.

ويسمح القانون الجديد للجمعيات التعاونية بإتباع التمييز في المعاملة مـن حـيث الحد الأدنى للإكتتاب في السهم والإلتزامات الأخرى في بعض الأحـوال المعينة في القانون (المادة ١٦) بشرط موافقة أغلبية الأعضاء ، ويحـتاج تقريـر التفاوت في الإكتتاب إلى موافقة ثلاثة أرباع الأعضاء في إجـتماع الجمعـية العمومية ، أما القرارات الخاصة بالتمييز في إلتزامات الأعضاء مثل الإلتزام باستخدام تسهيلات المشروع التعاوني أو تسليم كمية معيـنة مـن المنـتجات للجمعية فيحتاج إلى موافقة تسعة أعشار أصوات الأعضاء في إجتماع الجمعية العمومية.

وقـد إقتـضى الـتعديل الجديد الذي يسمح بتغيير اللائحة الداخلية بما يتناسب مع الظروف الإقتصادية المتغيرة بناء على موافقة الأغلبية أن تتوافر حمايـة خاصة للأقلية المعارضة ، **فأعطى القانون (المادة ٦٧ أ) للأعضاء الـذين صوتوا ضد العمل بالإلتزامات الإضافية وسُجلت أصواتهم المعارضة في محضر الجلسة حقاً إستثنائياً في الإنسحاب من الجمعية بناءً على إخطار مقيد المدة.**

ومن المؤكد أن هذه الأحكام الجديدة مع المواد الجديدة الخاصة بحقوق التـصويت ، سوف تُعجِّل بإخراج صغار الأعضاء الذين يملكون الحد الأدنى من أسهم الجمعيات التعاونية ، وقد يؤدي هذا التطور إلى أن تصبح الجمعيات أكثـر إستقراراً وقدرة بالمعنى الإقتصادي البحت ، **لكنه من الناحية الأخرى سـوف يدفع الجمعيات بعيداً عن الأماني الإجتماعية ذات الدوافع الإنسانية للحركة التعاونية التقليدية الأصيلة.**

٤) تدعيم إستقلال الجمعيات في وضع اللوائح الداخلية :

كـان الهـدف الـشامل الذي رمى إليه المُشرِّعون ، **أن يصبح قانون الجمعـيات التعاونـية مـرناً وذلك بالإبتعاد عن القواعد الجامدة ما أمكن ، والسماح للجمعيات التعاونية بتعديل لوائحها الداخلية بما يتفق والإحتياجات**

الخاصة لكل جمعية على إنفراد ، وقد أمكن تحقيق هذا الهدف ، وفتح القانون الجديد أبواباً كثيرة من الإمكانيات التي كانت محظورة في ظل التشريعات القديمة على النحو السابق شرحه في هذا البحث – ويُتابع التعاونيون في ألمانيا ، وفي غيرها من أنحاء العالم من المهتمين بتطوير التعاونيات بما يُساير فن إدارة المنظمات في عصر ثورة المعلومات والإتصالات والإندماجات والتكنولوجيات ، وصولاً إلى البقاء ، والتطور بما يسمح بالنمو والنهوض بالأعضاء ، ولذلك فإنهم يهتمون بالقواعد الجديدة وهي توضع موضع الإختبار العملي في التطبيق.

ويهمنا أن نوجه الأنظار إلى أن منظمات القمة التعاونية على المستوى القومي في المانيا أعدت لائحة داخلية نموذجية حسب قانون ١٩٧٣ ، وهي ترى أن تطبيق فرص الإمكانيات المتاحة الجديدة لإحداث التغيير يجب أن تؤخذ بحذر شديد ، فمن الواضح أن بعض الأحكام ، مثل السماح بدفع فوائد بمعدل ثابت على رأس المال المساهم ، وإيقاف مسئوليات الأعضاء الإضافية ، والسماح للأعضاء باسترداد قيمة بعض الأسهم ، وحق الأعضاء المنسحبين في المطالبة بنصيبهم من المال الإحتياطي الخاص ، كل هذه التغييرات تدفع البعض إلى الإعتقاد بأنها لن تأتي بنتائج إيجابية تمس الأساس المالي للجمعيات التعاونية فحسب بل ربما تُثير تطورات شديدة الخطورة.

غير أنه مما لاشك فيه أيضاً أن المرونة التي استحدثها قانون التعاون الألماني لعام ١٩٧٣ قد أسفر من ناحية أخرى عن آثار إيجابية تُساند الجهود الرامية إلى إعادة بناء دعم الجمعيات التعاونية لتستطيع مواكبة الظروف الإقتصادية والإجتماعية المُعاصرة ، ويتوقف كل شئ على الطريقة التي يُطبق بها التعاونيون في ألمانيا القانون الجديد.



الفصل الثالث
التعليم التعاوني والتخطيط التنموي

أولاً : التعليم والتعاون

ثانياً : التخطيط التنموي

أولاً : التعليم والتعاون

سجل عام ١٩٠٨ علامة بارزة في تاريخ مصر من الناحية التعليمية والاجتماعية ، ففي هذا العام وُضع الحجر الأساسي لاقامة الجامعة الأهلية بتعاون صفوة ممتازة من أهل العلم والفكر في مصر ، واشترك معهم في وضع فكرة الجامعة الأهلية موضع التطبيق إحدى أميرات مصر الأميرة فاطمة اسماعيل ، وما كادت الدعوة إلى الإكتتاب لانشاء الجامعة تُعلن حتى بادر سعد زغلول ، وأحمد المنشاوي ، وقاسم أمين إلى الاستجابة لها والعمل الإيجابي لتحقيقها ، وكانوا يجتمعون في بيت سعد زغلول الذي أصبح بعد ثورة ١٩١٩ زعيماً للشعب المصري.

ويلاحظ أن مصطفى باشا كامل الذي قاد الكفاح الوطني ضد الإستعمار في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، كان قد نادى بإنشاء الجامعة الأهلية كجزء من جهود الحركة الوطنية ضد الاحتلال البريطاني لتحرير وسائل الانتاج وإدارة البلاد من القبضة الأجنبية وذلك في مقاله الذي نشره بجريدة اللواء يوم ٢٦ اكتوبر عام ١٩٠٤. ومما هو جدير بالذكر أن الدولة هنا في مصر إعترفت بالجامعة الأهلية في ديسمبر عام ١٩٢٣.

كما سجل عام ١٩٠٨ أيضاً جهوداً مخلصة للعمل على تخليص مصر مما حاق بها من فقر وإهمال ، وعلى وجه الخصوص الأزمة الطاحنة التي وقعت فيها مصر عام ١٩٠٧ والتي أثبتت الدراسات أنه لم يكن لدى مصر سياسات إقتصادية تسير عليها ، وأنها كانت تعتمد على رؤوس الأموال الأجنبية ، ومن أجل هذا فكر (عمر لطفي) رائد الحركة التعاونية في مصر والذي ولد بمدينة الأسكندرية عام ١٨٦٧ ، ونال إجازة الحقوق سنة ١٨٨٦ ، فكر هذا الرائد العظيم في وسيلة يستطيع بها أن يسهم في إصلاح شئون مصر ، ولذلك سافر إلى إيطاليا ودرس نظام الائتمان الزراعي التعاوني على يد مسيو " لويجي لوزاتي" وزير المالية والاقتصاد في إيطاليا وكان يُلقب بأبي التعاون فيها وعاد لينشر التعاون موضّحاً من بين المعاني التي نشرها وقتئذ أن التسليف التعاوني كفيل بإنقاذ مصر من آفة الربا ، وأنه ينبغي إقامة نظام قومي للتسليف يعتمد على البنوك الوطنية ، ولذلك نادى بإنشاء بنوك التعاون والنقابات الزراعية ، موضّحاً أن الأولى تقرض

التعاونيات الاستهلاكية والحرفية والثانية تقوم بإمداد الزُراع باحتياجاتهم من الأسمدة والبذور وغيرها ، وتعمل بمساعدة البنوك التعاونية وتحت إشرافها ، وأمكنه أن يقيم العديد من هذه التنظيمات التعاونية في عام ١٩٠٨ ومازال بعض هذه التنظيمات قائماً حتى الآن مثل الجمعية التعاونية الزراعية بشبرا النملة ، ولعل من الجدير بالذكر أن نقول في هذا المقام أنه كما إعترفت الدولة بالجامعة الأهلية عام ١٩٢٣ ، فإن الدولة أصدرت أيضاً أول قانون للتعاون عام ١٩٢٣.

كما نرجو أن نُذكّر بأن عام ١٩٨٣ **سَجّل العيد الماسي لكل من جامعة القاهرة .. والحركة التعاونية المصرية .. حيث مضى على إنشاء كل منهما خمسة وسبعون عاماً في التاريخ الذي ذكرناه** ، واحتفلت مصر بالمناسبتين ، وكرَّم رئيس الوزراء بعض القيادات البارزة التي أسهمت في تطوير مسيرة التعليم التعاوني وقطاعات التعاون.

وإن كل مصري عليه أن يسعد سعادة بالغة بهذين الحدثين الهامين في تاريخ حياة الشعب المصري ، **لأن هذين الحدثين في نظرنا يمثلان وعي الشعب المصري وإرادته التي تغلبت على السياسات الاستعمارية والتي كانت تعتمد على نشر الجهل والظلام وسياسة فرق تسد ، وهما دعامتين أساسيتين لتثبيت الإستعمار في أي بلد من بلدان العالم.**

❖ العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية :

وإذا كانت الجامعة المصرية لها من رجال الفكر وكذلك أجهزة الإعلام وحِسِها الوطني من استطاعوا إقامة إحتفالاً مناسباً بمناسبة العيد الماسي في الحادي والعشرين من ديسمبر ١٩٨٣ **وشهده الرئيس محمد حسني مبارك رئيس الجمهورية ، والسادة رئيس الوزراء ورئيسي مجلسي الشعب والشورى ورؤساء الجامعات وعمدائها وأساتذتها ، وكبار رجال الفكر والإعلام** ، فإن الحركة التعاونية للأسف الشديد رغماً عن وجود أربعة إتحادات مركزية تعاونية وقتئذ ، وأضيف إلى الحركة التعاونية المصرية إتحاد تعاوني نوعي مركزي بعد ذلك ، وهو الإتحاد المركزي للثروة المائية ، وذلك بالإضافة إلى وجود العديد من الجمعيات العامة والمشتركة والمحلية ، فإن الحركة التعاونية المصرية لم تحتفل بذكرى العيد الماسي لها ، **وقد يكون**

من أسباب ذلك غياب الاتحاد التعاوني العام وقتئذ الذي لم يكن قد نشأ بعد ، والذي يعتبر رأس الحركة التعاونية بشتى قطاعاتها .. غير أن هذا أيضاً لا يعتبر مبرراً لاهمال هذا الحدث الهام في تاريخ الشعب المصري.

❖ التعليم التعاوني والجامعة :

ومن الأحداث البارزة في تاريخ مصر والدول العربية تجمُّع صفوة من كبار أساتذة الجامعات المصرية ، وبعض القيادات السياسية والتعاونية وأنشأوا في منتصف الخمسينات من القرن العشرين الجمعية المصرية للدراسات التعاونية.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية شرُفت ببذل الجهود لتحديث التعليم في مصر فيما يتعلق بالتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر.

ومن أغراض الجمعية المصرية للدراسات التعاونية نشر الفكر التعاوني وتوضيح الأساليب العلمية والعملية لإنشاء المنظمات حيث تُباشر أغراضها بكافة الوسائل العلمية والتي منها :

*) تنظيم المحاضرات والندوات العلمية في مختلف فروع التعاون.
*) إصدار مجلة علمية تعاونية.
*) نشر المحاضرات والمؤلفات والرسائل العلمية.
*) تشجيع التأليف والبحث العلمي في مختلف فروع التعاون.
*) دراسة القوانين واللوائح الخاصة بالتنظيمات التعاونية في الداخل والخارج وإبداء الرأي فيها.
*) إنشاء مكتبة تعاونية.
*) عقد مؤتمرات تعاونية في جمهورية مصر العربية والاشتراك فيما يعقد منها في الخارج.
*) توثيق الصلات بالمنظمات التعاونية الدولية بصفة عامة والمؤسسات العلمية التعاونية بصفة خاصة وتشجيع التعاون المشترك مع هذه المؤسسات عن طريق إجراء البحوث التي

تتعرف على مشكلات المنظمات التعاونية ، وكذلك أساليب النهوض بها.

*) **عقد الصلة بين الجمعية وبين المنظمات التعاونية في مصر والعالم العربي بغرض إجراء بحوث ودراسات تتعلق بمشاكل التنظيم والادارة ووضع الحلول المناسبة لها ، وذلك في ضوء أن المجلس الأعلى للجامعات إعترف بالمعهد ، أن شهادته تُعادل شهادة البكالوريوس التي تمنحها كليات التجارة في الجامعات المصرية (شعبة إدارة الأعمال) ، كما يوجد أيضاً معهدين للتعاون الزراعي أحدهما في شبرا الخيمة ، والآخر في أسيوط ، وهما متخصصان في العلوم الزراعية ، وبذلك تكون مصر قد طبقت منطق التخصص في مجال التطور العلمي ، وإدخال علوم التعاون في الجامعات المصرية بصفة عامة ، وجامعة عين شمس بصفة خاصة.**

*) ليس للجمعية المصرية للدراسات التعاونية الاشتغال بالمنازعات السياسية والدينية ، أو إقحام نفسها في هذه الشئون ، **خاصة وأن هذا المفهوم استقر منذ أكثر من مائة وخمسين عاماً ، وأجمعت عليه المنظمات التعاونية الدولية ، سواء التابعة للأمم المتحدة ، أو المنظمات التعاونية الدولية الشعبية** ، أو المنظمات والهيئات والمؤسسات العلمية التي من شأنها التنوير أو تدريس علوم التعاون .. ولذلك فإن الجمعية بذلت العديد من الجهود التربوية والتعليمية والإعلان لنشر مفاهيم التعاون والدعوة إلى النهوض بالنسيج الإجتماعي بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة الدينية أو المذاهب السياسية فالجميع مواطنون صالحون ، ولذلك أدخلت في خططها العلمية الدعوة إلى المواطنة السليمة والمسئولة.

ومن منطق هذه الأغراض ، كان لزاماً على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تُنشئ الأدوات والمنشآت اللازمة لتحمُّل أعباء رسالة التعاون من مختلف الجوانب العلمية والعملية والإسهام في إثارة وتنوير المجتمع المصري بصفة عامة ، وقطاعات التعاون بصفة خاصة.

❖ مجلة الجمعية للدراسات التعاونية والعيد الماسي :

وفي إطار سياسة مجلة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تستفيد من المناسبات القومية لتوضيح رسالتها ، فقد رأت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن أفضل أسلوب للإحتفال بالعيد الماسي للحركة التعاونية بما يتفق وإمكانياتها ، **هو إصدار عدد خاص من المجلة المصرية للدراسات التعاونية** ، وكلفتني(*) بصفتي رئيساً **للجمعية ورئيساً لتحرير المجلة بتقديم بحث إلى المجالس القومية المتخصصة عن " سياسة تطوير النظام التعاوني في مصر ".**

وقد تم فعلاً كتابة هذا البحث ، **وتم تقديمه إلى المجالس القومية المتخصصة باعتباري عضواً في المجلس القومي للخدمات الاجتماعية منذ إنشائه حتى الآن ، وقد نوقش هذا البحث في يوم الأربعاء الموافق ٧ ديسمبر ١٩٨٣.**

وأصدر الأستاذ الدكتور عبد القادر حاتم المشرف العام على المجالس القومية المتخصصة وقتئذ تعليماته بإحالة التقرير إلى ست شعب متخصصة من شعب المجلس ، باعتبار أن التقرير تناول قطاعات التعاون الزراعية والاستهلاكية والانتاجية والاسكانية والثروة المائية ، بالإضافة إلى متطلبات التعليم التعاوني تمكيناً له من القيام بدوره في بناء حركة تعاونية سليمة تعتمد على نفسها ، في إطار الإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية والتمويل الذاتي.

ولعلها مناسبة طيبة أن أوضح أنني ذكرت في البحث المشار إليه أن أهداف التقرير تُساير دستور الدولة ، حيث أن الدولة أخذت بمفهوم رعاية ودعم التعاون ، حيث نص دستور مصر الدائم على إعتبار الملكية التعاونية إحدى الملكيات التي يقوم عليها الاقتصاد القومي ، حيث نصت المادة (٢٩) على أن " تخضع الملكية لرقابة الشعب وتحميها الدولة وهي ثلاثة أنواع : الملكية العامة ، الملكية التعاونية ، الملكية الخاصة ". ونصت المادة ٢/٢٨ على أن " .. وتعمل الدولة على دعم الجمعيات التعاونية الزراعية وفق الأسس العلمية الحديثة " ، ونصت المادة (٢١) على أن " الملكية التعاونية

(*) **نرجو التكرم بالإحاطة أن هذا التكليف جاء من واقع أن الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير عضواً في هذه المجالس منذ إنشائها حتى الآن.**

هي ملكية الجمعيات التعاونية ويكفل القانون رعايتها ويضمن لها الإدارة الذاتية ".

❖ الفاقد الزراعي :

وإذا كان لنا أن نُسهم في عملية حُسن إعداد تنظيم الحركة التعاونية بأسرها بما يساير أهداف الدستور ، وإذا كان الدستور كما أوضحنا من قبل ينص على أن الملكية التعاونية هي ملكية الجمعيات التعاونية ، فينبغي إذن أن يجري المتخصصين من علماء مصر ، كل في تخصصه البحوث المتخصصة في شتى قطاعات التعاون ، حتى يمكن من خلالها إعادة النظر في البنيان التعاوني المصري بشتى قطاعاته ، وعلى سبيل المثال يقوم علماء الزراعة بالبحوث المناسبة لمعرفة الاستخدام الأمثل للتركيب الحيازي للأراضي الزراعية في مصر الذي يتكون من حوالي ٣ مليون حيازة ، حيث بلغت نسبة من يحوزون خمسة أفدنة فأقل وقتئذ حوالي٩٣% من الحائزين .. وحوالي ٣٩% يحوزون أقل من فدان ، **الأمر الذي لا يُمكّن الحائز في غياب مقومات الزراعة التعاونية الرشيدة من استخدام حيازته الاستخدام الكفء ، فضلاً عن أن قدراته الإنتاجية تعجز** عو الوفاء باحتياجاتها الزراعية... **هذا بالإضافة إلى أن أسعار المحاصيل الزراعية كانت ومازالت تعتبر من بين العديد من المشكلات التي تواجه التعاونيات الزراعية** ، الأمر الذي يتحتم معه **وجود جهاز قادر على تحديد الأسعار ، يأخذ في الاعتبار عند تحديد أسعار الحاصلات الزراعية أهميتها ومرونتها لتوجيه النشاط الإنتاجي الزراعي بصفة عامة ، والانتاج الزراعي التعاوني بصفة خاصة ، وبحيث يأخذ في الاعتبار أيضاً كيفية تكوين الأرباح والعوامل المؤثرة عليها ، وعلى وجه الخصوص المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو الاقليمي أو الدولي وذلك تلافياً لتدهور بعض المحاصيل ووصولاً إلى الأهداف التصديرية المأمولة ، هذا بالإضافة إلى تطويع تكنولوجيا العصر في الميكنة الزراعية لظروفنا البيئية.**

كما نوجه النظر أيضاً إلى ما تؤكده الدراسات العلمية من أن إنتاجنا يتحول بالإهمال واللامبالاة وسوء التخطيط إلى فاقد وتالف .. وبعض إستهلاكنا يصل بالإسراف والتبذير إلى داخل حدود الإهلاك والتبديد .. ، فمثلاً تؤكد بعض الدراسات العلمية المتخصصة أن حجم الفاقد **في الزراعة**

يصل إلى حوالي ٨٠٠ مليون جنيه من الفاكهة والخضر!!.. وتقتصر هذه النسبة على نسبة التلف التي لا تصلح للتسويق سواء بالأسواق المحلية أو الخارجية !!.. وإذا أضفنا إليها الثمار ذات الدرجات الخفيفة أو المتوسطة من التلف ، فسوف تتضاعف نسبة التالف والفاقد إلى حوالي ثلاثة أضعاف ما هي عليه عندما أجرينا البحث المشار إليه !!.. وهناك تلف فني نتيجة لتَعرُضْ الثمار لميكروبات الأمراض أو نقص العناصر الغذائية ، وهذه تمثل نسبة عالية من تلف ثمار الفاكهة والخضر.

كما يحدث التلف الميكانيكي مثلاً نتيجة لقطف الفاكهة والخضر في حالة نضج تامة ، ويحدث أيضاً نتيجة لقطفها خضراء قبل أن يكتمل نموها مثل ما يحدث في البرتقال والعنب في بداية الموسم في موعد مبكر بهدف الكسب ، وينبغي القضاء على هذا الأسلوب لمواجهة هذا الاستغلال ، أو إتباع أسلوب آخر يراه المتخصصون في هذا الشأن ويسمح بأن يستمتع الشعب بالفاكهة وهي في أفضل صورها ونضجها.

ومن أهم الأسباب التي ترفع نسبة التلف إستعمال عبوات لا تناسب ثمار الفاكهة والخضر مثل أقفاص الجريد والمشنات وغيرها ، كما أن وسائل النقل البطيئة وغير المريحة والمعرضة لحرارة الجو تؤدي إلى إضافة أسباب جديدة للتلف ، الأمر الذي يتطلب ضرورة وجود معدات التبريد السريع للتخلص من حرارة الحقل الكامنة بالثمار قبل شحنها وتخزينها مما يقلل من قدرتها التسويقية والتخزينية.

وتقدر بعض المصادر المتخصصة أن كمية الثمار التي تتلف سنوياً من الفواكه والخضر المصرية بما هو أكثر من خمسة مليون جنيه !!؟.. كما أن الفاقد من محاصيل الحبوب يمثل ١٥% من قيمة الانتاج !!.. وتعتبر هذه النسبة مرتفعة جداً قياساً على المعدلات العالمية ، فما بالك في ظل إحتياجنا الشديد للحبوب !!.. وترجع أسباب الفاقد إلى أخطاء في عمليات الزراعة ثم الجني والتخزين والإستهلاك .. ومن المعروف أن الزراعة التي تتم بالأيدي العاملة دون إستخدام الماكينات الحديثة تتسبب في إحداث فاقد ، وعلى سبيل المثال فإن كمية التقاوي اللازمة لمحصول الذرة الشامية تقدر بحوالي ١٥ كيلوجراماً للفدان ، لكن هذه الكمية تنخفض إلى النصف في حالة استخدام الماكينات ، وعندما يصل المحصول إلى مرحلة النضج فالفاقد يتزايد وتتسبب العصافير في نسبة فاقد

في محصول القمح وفي الأرز ٥% والشعير ٥% وترتفع في الذرة الشامية إلى حوالي ٣٧% ، ومازال الفلاح المصري يستخدم البدائية في عملية الحصاد مما يتسبب في زيادة رهيبة في الفاقد ويمكن التغلب عليها ميكانيكياً. وتصل نسبة الفاقد في الحصاد من محصول الأرز إلى ١٠% والشعير ٥% والقمح ١٠%.. وهذه النسب التي نذكرها توضيحاً للفاقد ، نذكرها على سبيل الإستدلال والإسترشاد توجيهاً لإنتهاج الأسلوب الإداري المتقدم ، والأسلوب الفني العصري مع تطور العلوم والتكنولوجيا ، أي أن هذا الذي ذكرناه هو بالدرجة الأولى دلائل إرشادية لأهل الذكر من المتخصصين في علوم الزراعة ، وكذلك توجيهاً إلى الإستعانة بأهل الذكر من المتخصصين في العلوم الإدارية ، حيث أن العلوم الإدارية قادرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية التي يمكن خلالها نمو المشروعات الزراعية وتحقيق جودة إنتاجها.

ثم تأتي مرحلة التخزين التي تمثل حلقة جديدة في تبديد المحصول ويرجع ذلك إلى أن أماكن التخزين بدائية تسمح بتسرب الحشرات بالإضافة إلى عوامل الجو والهواء والشمس!!..

ولابد إذن من أن تبدأ الدراسات العلمية المتخصصة بالتعاون مع الخبراء في وزارات الزراعة والتموين والاقتصاد والتجارة الخارجية والصناعة والجامعات والمحافظات في إنقاذ هذا الفاقد الكبير من الخضر والفاكهة المصرية بالتنسيق مع أجهزة الاعداد والتسويق والتصدير وغيرها ويجب أن يتم التحرك في إتجاهين محددين :

*) معالجة أسباب ارتفاع نسبة الفاقد من النواحي الفنية.

*) وإتباع أسلوب إرشادي وعملي فعَّال في تطبيق أساليب الجني والتعبئة والنقل وإقناع المزارعين والتجار والمصدرين والفنيين العاملين بإتباعه.

ويهمنا أن نوجه الأنظار إلى أن أسواق الجملة تلعب دوراً فعالاً في زيادة التالف بسبب إنعدام الإعداد والتخطيط السليم لصيانة وحفظ الثمار بها وتطور وسائل النقل .. ولابد من تطوير أسواق الجملة وإنشاء أسواق جديدة ومجهزة ومخططة طبقاً للأصول العلمية المتطورة وتزويدها بالخدمات اللازمة وخاصة مراكز التعبئة ومخازن التبريد وصالات العرض ،

كل هذا يوضّح حاجة مصر الشديدة إلى أجيال جديدة متخصصة تُسهم في التطبيق العملي العلمي.

❖ البحوث ومشكلات التطبيق :

لعل أول ما ينبغي أن ندرسه من أجل الإصلاح هو أجراء البحوث فيما يتعلق بمشكلات التطبيق التعاوني المصري بجميع قطاعاته ، وإنني أعتقد أنه **ينبغي العمل على إصلاح الحركة التعاونية الزراعية في مصر بما يُحقق ما ينص عليه دستور مصر من دعم الجمعيات التعاونية الزراعية وفقاً للأسس العلمية الحديثة ، ومن هذا المعنى فليس هناك غير التعليم التعاوني بمفهومه الواسع العريض الذي خططنا له في المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية والذي يتفق تماماً مع تخطيط المعاهد التعاونية في ألمانيا الغربية وغيرها ، حيث أن خطة المعاهد العليا التعاونية الإدارية تؤهل الخريجين للعمل بالوظائف الإدارية في كافة القطاعات التي ينص عليها الدستور سواء أكانت عامة أو خاصة أو تعاونية ، مع التأكيد على مزيد من الدراسات التعاونية والإدارية التي ترتبط بالسلوك الأخلاقي التعاوني ومسايرة التطورات العصرية لإمكان إستيعاب قطاعات التعاون لبعض الخريجين ، وكذلك في مجالات التعاونيات الزراعية ، فإن المعاهد العليا التعاونية الزراعية ، أو جامعة العلوم الزراعية كما خططت ألمانيا ،** أو غيرها من المؤسسات العلمية الجامعية المتخصصة يُمارس خريجوها وظائفهم الفنية التخصصية في المنظمات التعاونية ، وعندما يسود منطق التخصص **فإننا نأمل أن يحين الوقت الذي تقوى فيه الجمعيات التعاونية في مصر إقتصادياً وتتمكن من تعيين خريجي المعاهد التعاونية ، وأن تسمح الظروف الاجتماعية والاقتصادية للتعاونيات للخريجين بربط مستقبلهم بها ، وبذلك تنهض التعاونيات بدورها في التنمية ، وتَفتح أبواب العمل للملايين ، وتُسهم التعاونيات في تخفيف حدة البطالة.**

ولعل هذا يدفعنا إلى أن نوضّح بمزيد من التفصيل تجربة ألمانيا الغربية في التعليم التعاوني حيث **أننا قمنا بزيارة لمعاهدها التعاونية وقابلنا عمدائها وأساتذتها واستأذناهم في نقل بعض ثمرات فكرهم وبحوثهم المتعلقة بالدول النامية ووافقوا على ذلك** ، وقد حضر بعضهم إلى مصر وحاضر للأبنائنا ، والمنهج العلمي المستمد من تجارب المؤسسات العلمية الناجحة ، ومن هنا

كان إطمئنان العلماء الألمان وكذلك المهتمون في مصر إلى أن المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية يسير في الاتجاه الصحيح ، حيث أن العلم هو الأساس السليم لبناء الشعوب ، والعلم المتخصص هو وحده الذي يُساعد على إقامة البناء السليم لمختلف القطاعات ، سواء أكانت هندسية أو صناعية ، أو زراعية ، أو تجارية أو عسكرية .. إلخ .. والعلم المتخصص هو الأساس السليم لتحقيق قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٦١ من سورة هود " هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها " .. أي أن الله سبحانه وتعالى طلب من عباده في الأرض أن يبذلوا جهودهم في إعمار الأرض .. وكَلّف الإنسان بأن يتعاون مع أخيه الإنسان في إعمار الأرض ، ولن يتحقق ذلك إلاّ بالعلم .. بحيث يتخصص أحدهم في فرع من فروع المعرفة .. وآخر في فرع آخر .. وهكذا .. ثم بعد ذلك يتعاون الجميع في عملية البناء.

ولنتذكر قول الله سبحانه وتعالى " فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون " .. وقول الله سبحانه أيضاً " وأمرهم شورى بينهم " وهكذا يتحقق البناء والإعمار السليم عن طريق تعاون أهل الذكر كُل في تخصصه.

❖ مشكلات التعاون والبحث العلمي:

إنبهر كثير من المصلحين الاجتماعيين وعلماء الاقتصاد في القرن التاسع عشر بفكرة إيجاد حل للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية التي تُعاني منها الجماعات الأقل حظاً في المجتمع عن طريق إقامة الأشكال التعاونية والمساعدة المتبادلة ، ومع ذلك ظلت المشكلات المتعلقة بالتنمية التعاونية طوال الثمانين عاماً التي خلت من القرن العشرين ميداناً لا يطرقه في الغالب ، خاصة بالبلاد النامية إلا باحثون منعزلون ، وعدد قليل من النظريين داخل الجامعات والحركة التعاونية والدوائر السياسية ، كرّسوا أنفسهم لمساندة المبادئ التعاونية فيما يتعلق بتطبيقها والدفاع عنها دون إبداء إهتمام كبير ببحث واستقصاء أساس الفكرة التي يُحبذون تطبيقها عن طريق البحث والتحليل العلمي !!..

ولعل هذا يعتبر أحد الأسباب التي ساعدت على أن تظل عبارة " علم التعاون " غير مألوفة أو معهودة للكثيرين ، بل وتبدو غريبة على الأسماع حين تقال في بعض دول العالم ؟.. بينما مقابلها الألماني واسع الانتشار

ويستخدم لفظ " علم التعاون " وصفاً لفرع نشط جداً من فروع البحوث والتعليم الأكاديمي في الجامعات الألمانية ، وغيرها من الجامعات في أوروبا وأمريكا وغيرها من البلاد التي إهتمت بالنهوض بالنسيج الإجتماعي لشعوبها ، وأين نحن منهم !!.. عندهم التعليم التعاوني واسع النطاق من قاعدة البنيان حتى قمته ..!!.. والحركات التعاونية الشعبية تُموّل الجامعات لإنشاء كراسي أستاذة فيها لعلوم التعاون !!.. بالإضافة إلى نشرها مزيداً من المعاهد في حضن الجامعات !!.. إن العين بصيرة واليد قصيرة .. والمجال هنا لا يتسع للمزيد !!..

وإسهاماً منا في نشر التطورات العلمية في مجال التعاون ، سنعرض على سبيل المثال لبيان مضمون " علم التعاون " وما تعنيه هذه العبارة الفنية ، مع بسط فكرة عن مجالات هذا العلم وإنجازاته في ألمانيا ، وسنتناول الموضوع على ثلاث خطوات:

فنشرح أولاً معنى علم التعاون وكيف تطور ..؟.. ونخص الخطوة الثانية بإلقاء النظر على نشاط وتنظيمات معاهد البحوث التعاونية بصفتها مراكز التعليم الأكاديمي والبحوث في علم التعاون ، ثم نتحدث أخيراً عن شبكة العلاقات والتعاون فيما بين معاهد البحوث التعاونية وبين الأساتذة والباحثين في هذا المجال.

❖ قضية علم التعاون : The Issue of Co-operative Science

تطورت الدراسات التعاونية كموضوع للتعليم والبحث على مستوى الجامعات ، إنبثاقاً من إجماع أهل الفكر التنموي على أهمية هذا الموضوع ، والإستفادة من التجارب والجهود التي قام بها المصلحون ، سواء أكانوا من أهل الفكر التنموي أو من أهل الفكر الذين نادوا بالأهمية القصوى للنهوض بالنسيج الإجتماعي لفئات المواطنين الذين ينتمون إلى العُمال والفلاحين ومحدودي الدخل ... ومع تطور هذه الجهود .. ونجاحها التدريجي ترددت توصيات في جميع مؤتمرات التثقيف والتدريب التعاوني سواء في جميع المؤتمرات التعاونية العالمية ، والعربية والمصرية ، وفي كثير من التقارير الرسمية .. الجميع طالب بإدخال الدراسات التعاونية كمادة

ضمن المناهج الدراسية في البنيان التعليمي ، إبتداءً من قاعدة البناء حتى قمته !!.. بل الذي حدث هو العكس !!؟..

فهناك من بين المُثقفين من يرون أن الجمعيات التعاونية ما هي إلا مشروعات تجارية !!.. أو وحدات إجتماعية !!.. مثلها في ذلك مثل المشروعات الأخرى المشابهة أو الجماعات الاجتماعية ، **ومن ثم فإن المشكلات المتصلة بالتعاونيات في ميادين الاقتصاد وإدارة الأعمال وعلم الاجتماع والقانون..** إلخ ... لا تحظى بالإهتمام اللازم ويرى بعض هؤلاء المُثقفين أن المشكلات التي تُعانيها المنظمات التعاونية ليست سوى مشكلات ذات طبيعة خاصة يمكن **تناولها في محاضرات عامة !!؟..** طالما أن أساسيات المعرفة المتعلقة باقتصاديات المشروع وإدارته متوافرة لدى المشتغلين والمهتمين والمرتبطين بالتنظيمات التعاونية ، رغماً عن أنهم لا يعرفون شيئاً عن التعاون وفلسفته وتطبيقاته !!؟..

غير أن هؤلاء المثقفين لم يُقدِّروا أن هناك جامعات في أنحاء العالم تتولى تدريس المواد التعاونية منذ سنوات عديدة مثل جامعة ليالبور Lyallpur بباكستان ، حيث يدرس التعاون الزراعي بكلية الزراعة منذ عام ١٩٠٩ ضمن مواد مرحلة البكالوريوس ، ثم أصبح التعاون مادة ضمن الدراسات الإئتمانية عندما أنشئ قسم الائتمان الزراعي التعاوني بكلية الزراعة والاجتماع الريفي.

وتُلقى محاضرات في جامعة وسكونسن Wisconsin بالولايات المتحدة عن التعاون منذ عام ١٩١٣ ، ومن بين جامعات أوروبا جامعة كراكاو Cracow ببولندا **التي بدأت تدريس المواد التعاونية منذ ١٩١١.. وسار التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر موضع إهتمام العديد من جامعات العالم.** وكان وراء إدخال الدراسات التعاونية كمواد جديدة أسباب مختلفة ، **ففيما يتعلق بجامعتي وسكونسن وليالبور أدخلت الدراسات التعاونية لأن الحكومتين هناك أبدتا إهتماماً بتطوير الجمعيات التعاونية في بلادهما وطلبت إلى الجامعات إنشاء مقومات لتدريب موظفي التعاونيات.. كما أنشئ في فرنسا كرسي للدراسات التعاونية عام ١٩٢١ في الكولج دي فرانس College de France تكريماً للشخصية البارزة في عالم الاقتصاد ، وهو الاقتصادي الشهير شارل جيد Charles Gide.**

وفي ألمانيا ظهر إهتمام بإجراء بحوث في ميدان إدارة الأعمال من أجل تحليل مختلف أشكال المشروعات التعاونية وبنائها التنظيمي ، ورأى بعض الأساتذة إدخال الدراسات التعاونية ضمن برامجهم وبدء مشروعات بحوث في هذا الميدان ، وأجرى بروفسور كونراد **Prof. Conrad** عام ١٩١١ بجامعة هال ويتنبرج **Halle-Wittenberg** العديد من الندوات للدراسات التعاونية وأصدر جرونفلد **Grunfeld** في المدة من ١٩٢٣ إلى ١٩٣٤ مجلة علمية تعاونية فصلية بالجامعة ، وأنشئ أول معهد للدراسات التعاونية في فرانكفورت عام ١٩٣٠.

ولم يعد في الإمكان اليوم تعداد الكليات والمعاهد المنتشرة في أنحاء العالم والتي تُدْخِلُ ضمن برامجها الدراسات والبحوث التعاونية ، فتوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ٣٩ جامعة على الأقل ، وفي الهند ٢٣ جامعة على الأقل بها برامج تعاونية ، ويظهر من هذه الملاحظات القليلة أن الدراسات التعاونية موجودة فعلاً ضمن مناهج الجامعات وهي حقيقة لا تُنْكَرْ.

❖ ما هو " علم التعاون " ؟..

يثور جَدَلَ عنيف بين الأكاديميين في الدول النامية حول مسألة : ... ما إذا كان هناك مبرر حقيقي لاعتبار الدراسات التعاونية موضوعاً جديداً يمكن إدراجه ضمن المناهج على مستوى الجامعة كمادة أو حتى كقسم قائم بذاته ؟

وللرد على هذا التساؤل ، وتحديد المقصود من علم التعاون وأغراضه ، يرى المتخصصون أن معظم هؤلاء الأكاديميين لم تُتح لهم الفرصة لكي يتعرفوا عن قرب تجارب الأمم في الدور الذي قام به التعليم التعاوني من حيث النهوض بالتنمية البشرية للزُرَّاع والعُمَّال ، والفئات المحدودة الدخل ... بل وللأسف الشديد أن هؤلاء الأكاديميين في الدول النامية .. لم يقرأوا تجارب الدول ودور العلماء الذين إبتكروا أفضل أساليب التعاون للوصول بالنسيج الإجتماعي في أي دولة من الدول إلى تحقيق أهداف التنمية بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة الدينية أو المذاهب السياسية !!.. كذلك لم يهتموا بالتعاونيات كمنظمات ذات جانب إجتماعي وجانب إقتصادي !!..

وعلينا أن لا ننكر أن التعاونيات التي يندرج في عضويتها ١٤ مليون شخص لم تحظ بالرعاية اللازمة للنهوض بها وللحقيقة فإن الجمعية التعاونية ككيان اجتماعي واقتصادي وإداري وقانوني ، في مسيس الحاجة إلى من يقوم بتحليل البناء الداخلي للمنظمات التعاونية والمبادئ التي تستند إليها والأهداف الخاصة التي تتوخاها الأنشطة التعاونية ، مع متابعة تطور الأنشطة البحثية التي تتناول هيكل وأهداف المشروع التعاوني وبنائه ونفوذه ، وهي الأنشطة التي تمت في الغالب ضمن برامج البحوث في ميادين الاقتصاد والقانون وإدارة الأعمال وعلوم الإجتماع.

وتتميز الجمعيات التعاونية كشكل تنظيمي بطبيعة مزدوجة Double nature ، كما أن التعاونيات هي في نفس الوقت جماعة أشخاص Group of persons مرتبطين معاً بمصالح اقتصادية يشترك فيها جميع أعضاء الجماعة ويريدون تحقيقها بصفة مشتركة فيما بينهم.

وهي أيضاً مشروع An enterprise تقيمه جماعة الأشخاص وتُمَوّله وتديره كوسيلة لتحسين حالتهم الاقتصادية الفردية والجماعية.

ولذا تُعرف التعاونيات بمبدأ الشخصية Principle of Identity الذي يشير إلى الدور المزدوج لعضو الجمعية التعاونية بوصفه :

*) مساهم ومشارك في صنع القرار بالجمعية التعاونية من ناحية.

*) ومتعامل مع المشروعات التعاونية من ناحية أخرى.

وهناك ملمح مميز آخر للتعاونيات يتمثل في غرض المشروع التعاوني .. وهو : تقديم إنتاج أو خدمات عن طريق إقامة مشروعات تخدم الأعضاء بأسلوب يبعد تماماً عن الإستغلال ولا تستهدف الربح .. وتأخذ في إعتبارها دائماً النهوض التدريجي بالأعضاء إجتماعياً وإقتصادياً .. والجمعيات التعاونية عند سيرها في تحقيق هذا الهدف تُراعي أهمية تحقيق الوفورات الإقتصادية التي تُساعدها على النمو والتوسع .. وليس هدفها تحقيق أعلى قدر من الأرباح... بل توازن الأمور في حدود رسالتها مع توضيح الأبعاد المستقبلية لهذا الكيان التعاوني.

وبدأ البحث المنظم علمياً في الشئون التعاونية حوالي عام ١٩١٠ حين بدأ أساتذة الجامعات والباحثين في تحليل البناء الداخلي لمختلف أنواع

المشروعات والاهتمام بما هو معروف الآن بإسم إدارة الأعمال ، وتبين لهم أن افتراضهم بأن تحقيق الربح هو الغرض الأساسي لكل مشروع لا ينطبق على جميع أنواع المشروعات غير الساعية للربح أو المشروعات التي تعمل لنفع الجمهور أو المشروعات التعاونية.

وظهر أن أهداف المشروعات غير الساعية للربح والمشروعات التعاونية تختلف عن أهداف المنشآت التجارية العادية ، ونتيجة لما ظهر في هذا الصدد أصبحت المشروعات غير الرامية للربح والمشروعات التعاونية يشار إليها عادة في المؤلفات العلمية كاستثناءات من القواعد التي وُضِعَتْ لتفسير وشرح تنظيم وإدارة المنشآت التجارية العادية.. أخذاً في الإعتبار ذلك الدور المزدوج الذي تقوم به الجمعية.

ويهمنا أن نوضّح أنه قد قدمت حوالي عام ١٩٣٠ أولى رسائل الدكتوراه عن المشكلات الخاصة للمشروع التعاوني ، وبدأ الأساتذة في بعض الجامعات في تدريس مناهج منتظمة عن الشئون المتعلقة بالملامح الخاصة للمشروعات غير الرامية للربح والمشروعات التعاونية.

وبدأ الباحثون في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع والقانون في الاهتمام بدراسة ظاهرة " الجمعية التعاونية " من كافة نواحيها ، وكانت التعاونيات تؤدي بالفعل في ذلك الوقت دوراً هاماً في اقتصاد الأقطار الأوروبية.

وبعد الحرب العالمية الثانية اشتد الإهتمام في ألمانيا الغربية في آليات العمل التعاوني ضمن بحوث أخرى نظراً للدور الذي كانت تقوم به الجمعيات في إعادة إعمار الاقتصاد الألماني ، وبدأ التعاونيون المشتغلون مع أساتذة الجامعات في إقامة معاهد بحوث تعاونية عام ١٩٤٧ في جامعات ألمانيا هدفها دراسة المشكلات الخاصة التي تواجهها التعاونيات سواء منها المشكلات الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية أو الإدارية .. إلخ.

وقامت معاهد البحوث هذه بمبادرات وأنشطة وأعمال هدفها إقامة قاعدة نظرية متينة تفسر ظاهرة " الجمعية التعاونية " في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانوني ، والإداري ، وتطوير مصطلحات فنية خاصة بهذا الموضوع .. وإنشاء الروابط بين مختلف فروع العلوم الاجتماعية التي تهتم بالتنمية البشرية لجميع هؤلاء الذين ينتمون إلى عضوية الجمعيات ، وهؤلاء

الذين يتولون مراكز قيادية في هيكل البنيان التعاوني ومن يعاونهم ، وركّزوا على الأهمية القصوى للنهوض بالجانب الفني الذي يقوم به الأعضاء في إطار النشاط الذين يمارسونه .. **وهو ما نعني به التخصص . أي يتولى المهندسون الزراعيون النهوض بالممارسة الزراعية في إطار العلم المتخصص .. والأطباء البيطريون بالثروة الحيوانية ، والقانونيون بالجانب القانوني ، والإداريون بالجانب الإداري والإشرافي .. وقد أدت الممارسة في ألمانيا إلى إنشاء عشرة معاهد متخصصة في الشئون الإدارية وجامعة للعلوم الزراعية للإهتمام بجميع ما يرتبط برفع إنتاجية المحاصيل الزراعية وجودتها بحيث تخترق وتكسب الأسواق ، ويتحقق النمو والتطور على أساس الأبحاث العلمية التي تجري تحت إشراف الأساتذة المتخصصون كُل في مجال تخصصه** ، وقد أسفر كل ذلك عما يسمونه الآن في ألمانيا وغيرها من الدول المتقدمة " **علم التعاون** ".

❖ معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية :

وعلى سبيل المثال نوضِّح جهد علماء الألمان في إقامة بنيان تعاوني سليم قائم على البحوث العلمية في كل مجال من مجالات النشاط التعاوني ، حيث أنشأت ألمانيا معاهد بحوث تعاونية في جامعات برلين Berlin وكولونيا Cologne وارلانجن Erlangen وجيسن Gessen وهامبورج Hamburg وهوهنايم Hohenheim وماربرج Marburg ومونستر Munster كما أنشأت المعاهد التعاونية الألمانية معهداً مماثلاً في فيينا Vienna.

وقبل الخوض في تفاصيل تنظيم وتمويل هذه المعاهد وشكلها القانوني من المفيد عرض أعمالها ومجال بحوثها ودراساتها الأكاديمية في إيجاز.

❖ أنشطة معاهد البحوث التعاونية:

من أهم واجبات معاهد البحوث التعاونية القيام ببحوث أساسية وتطبيقية في الموضوعات المتعلقة بأداء وتطور المنظمات التعاونية ويشمل ذلك:

*) تطوير وتقييم الأشكال الجديدة للأنشطة التعاونية في إطار الظروف البيئية المحيطة بالنشاط.

*) حل المشكلات الفنية والإدارية المتعلقة بالظروف البيئية والمتغيرة من إقتصادية وإجتماعية وإدارية وسياسية.

*) إيجاد حلول لبعض المشكلات التطبيقية لمختلف أنواع التعاونيات ، مستخدمين في بحوثهم الأدوات العلمية الحديثة ، مثل إستخدام طرق معالجة البيانات في التعاونيات الصغيرة ، وتحسين تمويل تعاونيات الاسكان ، والأشكال القانونية الملائمة لاستخدام الآلات الزراعية جماعياً.

*) إسداء المشورة لمنظمات القمة التعاونية وللسلطات الحكومية فيما يتعلق بالتشريعات المناهضة للإحتكارات والاتجاهات في الجماعة الاقتصادية الأوروبية ، وإصلاح التشريعات التعاونية .. إلخ ..

ومن ألزم الضرورات لنجاح هذه الجهود المناقشات الأكاديمية المتصلة المفتوحة ، ونشر نتائج الأبحاث في شكل رسائل دكتوراه ومقالات في الصحف العلمية ، لذلك أنشأت معاهد البحوث التعاونية مجلاتها العلمية الفصلية الخاصة بها ومطبوعاتها ومنشوراتها الخاصة.

وهناك معيار آخر للنجاح هو الاستمرار في تبادل الآراء بين العلماء التعاونيين العاملين والباحثين ، وعن طريق الندوات واللقاءات والإجتماعات ، وعن طريق المنح البحثية للمشروعات التعاونية التي تُعطي منحاً لأبنائها الذين تتوافر فيهم المواصفات العلمية ، لكي يتقدموا إلى هذه المؤسسات العلمية التعاونية ليحصلوا على درجات علمية ترتبط بالبحوث التي تهم المنظمات التعاونية.

وفيما يتعلق بألمانيا ، فإنها في إطار الظروف المحيطة بها تركزت بحوثها في بداية نشاطها العلمي على الأنشطة البحثية المرتبطة بمشكلات التعاونيات الألمانية والمشكلات المتصلة بالسوق الأوربية المشتركة ، غير أن بعض معاهد البحوث تركز أيضاً على مشكلات التعاونيات في البلاد النامية في أفريقيا وآسيا (ماربورج) وأمريكا اللاتينية (مونستر).

ونظراً لأن معظم أعمال البحث تجرى تحت إرشاد الأساتذة الجامعيين فإن كثيراً من نتائج البحث تدخل في الدروس التي تُلقى على الطلبة في الدراسات الأكاديمية.

❖ التعليم التعاوني الجامعي في ألمانيا :

تمنح الجامعات الألمانية طبقاً لنظام الجامعات في ألمانيا درجة أكاديمية واحدة قبل الدكتوراه هي " الدبلوم " ويمنح في العادة بعد ٤ سنوات من الدراسة ، وهو يعادل درجة الماجستير في النظام الأنجلو أمريكي ، ويقوم بالتدريس الأساتذة الجامعيون والمحاضرون والتعاونيون من ذوي الخبرة العلمية والعملية ، وهم في الأغلب من بين العاملين البارزين في المنظمات التعاونية ممن أثبتوا جدارتهم في مجالات إشرافهم ، وتوجه إليهم الدعوة لهذا الغرض.

وتعترف وزارات التربية رسمياً بالدراسات التعاونية كمادة من المواد العديدة في مناهج الحصول على الدرجات الجامعية في الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع ، ويلتزم الطالب الذي يدرس هذه المادة حتى الامتحان النهائي بحضور سلسلة من المحاضرات والدراسات والندوات تستغرق عادة ١٢ ساعة/أسبوع خلال ٣ أو ٤ فترات نصف سنوية على التفصيل التالي:

*) نظرية التعاون العامة.
*) التطبيق الإداري التعاوني في إطار المبادئ التعاونية الدولية.
*) إقتصاديات المشروع التعاوني.
*) مشكلات التطبيق التعاوني.
*) التشريع التعاوني.
*) ندوات عن مشكلات مختارة مما تواجهه التعاونيات.
*) محاضرات خاصة مثل أعمال البنوك التعاونية ، المراجعة التعاونية ، تنظيم دورات التثقيف والتدريب التعاوني.
*) تنوُّع الأشكال التنظيمية والإدارية للمنظمات التعاونية وفقاً لطبيعة النشاط الذي تُمارسه ، وفي إطار مستجدات العلوم والإتصالات وتكنولوجيا العصر.

ويختار نحو ثلث طلبة الاقتصاد في ماربورج الدراسات التعاونية كمادة إختيارية(*) للإمتحان النهائي (المواد الاختيارية الأخرى : التاريخ الاقتصادي ، الاجتماع ، الاحصاء ، القانون ، المشكلات الاقتصادية للأقطار النامية) ، وأمام الدارسين إمكانية تقديم رسالة ماجستير في ميدان الدراسات التعاونية.

❖ كلية القانون والإقتصاد بجامعة ماربورج :

أنشئ معهد التعاون في البلاد النامية عام ١٩٦٣ بجامعة ماربورج في إطار كلية القانون والاقتصاد ، وكان يُمَوَّل من موازنة الجامعة كإجراء خاص من إجراءات المساعدة الفنية للبلاد النامية على المستوى الجامعي ، ومنذ عام ١٩٦٤ نظمت كلية القانون والاقتصاد (قسم الاقتصاد إبتداء من عام ١٩٦٨) منهجاً خاصاً للحصول على درجة الدكتوراه في اقتصاديات التعاون.

ومن بين واجبات معهدي التعاون للبلدان النامية في ألمانيا :

*) إسداء المشورة لقسم الاقتصاد في جميع الموضوعات المتصلة بمنهج الاقتصاد التعاوني.
*) إنشاء ومتابعة العلاقات مع المعاهد المماثلة خاصة في أقطار أفريقيا(**) وآسيا وأمريكا اللاتينية.
*) إجراء دراسات في ميدان التعاون بالبلاد النامية ، إما في إطار برنامجه أو بالتعاون مع وكالات الأمم المتحدة المتخصصة أو وزارة التعاون الاقتصادي الألمانية.
*) نشر نتائج الأعمال البحثية والمواد الدراسية.

---

*) حرصت الجامعات الألمانية على إختيار هذه المجموعة من الدراسات كمادة إختيارية تشجيعاً للدارسين في ألمانيا على التزوُّد بالدراسات المرتبطة بحُسن التطبيق الإداري التعاوني في إطار المتغيرات العالمية وأهميتها بالنسبة للتطبيق الإداري التعاوني.

**) رجاء التكرم بالعلم أن معهد البحوث التعاونية بجامعة مونستر Munster قد خُصِّص لأقطار دول أمريكا اللاتينية.

***) إلقاء محاضرات خاصة في المواد التعاونية فيما يتعلق بحاجات الدول النامية بالتكامل مع برنامج محاضرات الكلية في الموضوعات التعاونية.**
***) مساعدة الطلبة من الأقطار النامية وإسداء النصح لهم في دراسة منهج الاقتصاد التعاوني.**
***) تنظيم وتقييم التدريب العملي والإشراف عليه في إطار منهج الاقتصاد التعاوني المؤدي للحصول على الدرجات الجامعية التي يمنحها المعهد.**
***) مساعدة الخريجين في الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه التي يمنحها المعهد في هذا الميدان.**

وتتألف هيئة التدريس بمعهد التعاون في الأقطار النامية[*] من أساتذة متخصصون في (إدارة الأعمال ، الاقتصاد ، ، القانون ، الإجتماع ، البيئة ، **ويشترط أن يكونوا جميعاً متخصصون في نظرية التعاون).**

وقد نظم المعهد منهجاً خاصاً للحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد التعاوني بحيث يناسب إحتياجات الدول النامية من حيث حُسن إعداد وتوافر موظفين مؤهلين على مستوى عال **وراغبين في العمل بميدان البحث التعاوني والتخطيط والتعليم** ، ويقدم المنهج للطلبة الذين يأتون من أقطار أفريقيا وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية **الذين يستوفون شروط الإلتحاق المعتادة بالجامعات الألمانية.**

ويتميز منهج الاقتصاد التعاوني بمراعاة العلاقات المتبادلة بين مختلف فروع المعرفة الداخلة في إطار " علم التعاون " **وخطة الدراسة تعتمد بصفة أساسية على العلوم الادارية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن علم التعاون يغطي ميادين الاقتصاد العام ، واقتصاديات التنمية ، والقانون ، والاجتماع ، ويكمل المنهج بمحاضرات وندوات عن نظرية التعاون ، وإقتصاديات التعاون ، وقانون التعاون ، وتلقي جميع المحاضرات باللغة الألمانية..** ويعترف كثير من حكومات الدول النامية بالدرجة التي يحصل عليها

***) رجاء التكرم بالرجوع إلى كتابنا " التعاون بين التشريع والتطبيق ، صفحة ٢٨٧ وما بعدها حيث يوجد شرح تفصيلي لهذا المعهد ".**

الناجحون ، وتؤدي المعاهد بوجه عام وظيفة مركز تجميع المعلومات عن المناصب الخالية في المنظمات التعاونية وعن طلبة الدراسات العليا الراغبين في الإلتحاق بمثل هذه الأعمال ، **وينشر كل معهد بحوثه في نشراته ومطبوعاته الدورية الخاصة.**

❖ تنظيم وتمويل معاهد البحوث التعاونية :

نرجو التكرم بالإحاطة بأننا عندما نتكلم في هذا الموضوع فإننا نتخذ معهد الدراسات التعاونية بجامعة ماربورج كمثال ، وذلك لأن **إنشاء معاهد البحوث التعاونية في الجامعات الألمانية لها طابع خاص يتكون من بناء مزدوج يتألف من جمعية لرعاية المعهد ،ثم من المعهد في شكله القانوني كمؤسسة خاضعة للقانون المنظم للجامعات.**

❖ جمعية رعاية معهد البحوث :

تُسجَّل جمعية رعاية معهد البحوث كجمعية خاضعة للقانون الخاص وتعترف بها الحكومة كمنشأة لا تسعى للربح وتعمل للصالح العام ، وهذا يعني أنه في إمكان المتبرع لجمعية معهد رعاية البحوث أو المشترك فيها خصم قيمة التبرعات والاشتراكات من حساب ضريبة الدخل.

وأعضاء جمعية معهد رعاية البحوث هي المنظمات التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها والاتحادات الإقليمية ومنظمات القمة وإتحادات المراجعة ، كما يمكن للأفراد الإنضمام لعضويتها ، **وهم في الغالب أولئك الذين يهتمون بتطوير العمل الإجتماعي والإقتصادي ، والذين يبذلون الجهود العلمية والعملية للنهوض بالنسيج الإجتماعي للمجتمع سواء في ذلك الناحية الإجتماعية أو الناحية الإقتصادية أو الناحية الإدارية.**

وتستمد الجمعية دخلها من الإشتراكات السنوية وما يقدم لها من المبالغ من المصادر المهتمة بتطوير المجتمع نحو غد أفضل.. وكان العضو المشترك يدفع في عام ١٩٨٣ مبلغ ٥٠ ماركاً ألمانياً ، بينما كان الاشتراك للمنشآت لا يقل عن ٦٠٠ مارك ألماني ، ويقدم البنك التعاوني المركزي بعض المساهمات من صندوق خاص ، كما تقدم الحكومة مساهمة متواضعة للمساعدة في إصدار النشرات.

أما عن البناء التنظيمي فيحكم الجمعية هيئة مديرين (رئيس ، نائب رئيس ، أمين صندوق ، سكرتير) ... هؤلاء يُنتخبون من بين الأعضاء ويعهد إليهم بإدارة أموال الجمعية طبقاً لما يقرره الأعضاء في جمعيتهم العمومية وطبقاً لقرارات لجنة الإدارة ، وتهب الجمعية أموالها كل عام إلى المعهد لتمويل أعماله.

وتتألف لجنة الإدارة من أعضاء هيئة المديرين وعدد من الأعضاء يصل عددهم إلى ١٠ أعضاء يمثلون مختلف فروع الحركة التعاونية ، ووظيفة اللجنة أن تعمل كلجنة إستشارية لمعهد البحوث ، وتنص اللائحة على ضرورة دعوة مديري معهد البحوث لحضور إجتماعات هيئة المديرين ولجنة الإدارة بالجمعية.

وتختص الجمعية العمومية بإعتماد الميزانية العمومية بعد مراجعتها وبعد سماع تقرير هيئة مديري الجمعية ومديري المعهد ، ويناقش أعضاء الجمعية العمومية موازنة العام التالي ويوافقون عليها ، أي يوافقون على الأموال اللازمة للقيام بالأنشطة البحثية المُدرجة للمدة المعنية ، وهذا يعني أن أعضاء الجمعية حين يقترحون القيام بمشروعات بحوث فعليهم أيضاً تقديم الأموال اللازمة لها.

وتنتخب الجمعية العمومية لجنة الإدارة وإثنين من مراجعي الحسابات ، كما تختص أيضاً بتعديل لوائح الجمعية.

وللجمعية مدير إداري واحد في العادة ويعمل في نفس الوقت كباحث بأجر في المعهد ،ومديراً للمعهد أيضاً ، ويسري هذا النظام كذلك على السكرتير الذي يقوم أيضاً بالكتابة مستعيناً في ذلك بالكمبيوتر ، ومهمة الموظفين تصريف العمل اليومي ومكاتبات الجمعية ومعهد البحوث وإقامة العلاقات مع الأعضاء والسلطات.

❖ معهد البحوث :

ينشأ معهد البحوث متخذاً الشكل القانوني للمؤسسة الجامعية الخاضعة للقانون المُنظم لنشاط الجامعة التعليمي ، ويتولى مهمة إدارة نشاطه ثلاثة أو أربعة مديرين من أساتذة الجامعة في مختلف الفروع (الاقتصادية ، إدارة

الأعمال ، القانون ، الاجتماع) ومناصبهم هذه كمديرين شرفية ومهمتهم تخطيطية وتنظيمية بالإضافة إلى الإشراف على الأنشطة البحثية التي تقوم بها هيئة المعهد وإلقاء المحاضرات وعقد الندوات في إطار برنامج الجامعة أو القسم ومراقبة حُسن إستخدام الأموال التي تقدمها الجمعية للمعهد من أجل النهوض بأعماله.

وترتبط معاهد البحوث عادة بالجامعات دون أن تكون جزءاً من البناء الجامعي وتتحقق الرابطة مع الجامعات بعدة طرق:

*) يعمل مديرو المعهد أساتذة في الجامعة مما يتيح لهم الربط بين عمل معهد البحوث والكلية أو القسم ، فيسهم المعهد بهذه الطريقة في أعمال الكلية أو القسم.

*) يُعِدّ طلبة الدراسات العليا رسائل الدكتوراه في المواد التعاونية مستخدمين التسهيلات التي يقدمها معهد البحوث ، لكنهم يحصلون على الدكتوراه من الجامعة أو الأقسام المختصة.

وتقدم الجامعة المكان والمرافق مثل الكهرباء والتدفئة بغير مقابل لكنها لا تقدم عادة أية أموال.

وتتألف هيئة الأبحاث في المعهد من طلبة الدراسات العليا الذين يتقاضون مرتباً أو نصف مرتب يماثل الأجر الساري في الجامعة بالنسبة للمساعدين ، وتسير معاهد البحوث على سياسة واضحة بموجبها تمتنع عن تعيين موظفين دائمين للبحوث ، ولما كان تقدير قيمة جهود إجراء البحث وكفاءته امر محفوف بكثير من الصعوبات ، فالمعتقد أنه مما يضمن الوصول إلى أفضل النتائج أن يقوم الباحثون بإجراء البحوث التي ترتبط بتنمية الجهات المعنية بإلحاقهم إلى هذه المعاهد للإستفادة من تعليمهم في جهود تنمية المشروعات التي تمتلكها هذه الجهات.

❖ مزايا هذا البنيان المزدوج :

توفر إقامة بناء مزدوج يشمل " جمعية لرعاية معهد البحوث ، ومعهد البحوث الجامعي " أن كل منهما كياناً قانونياً مختلفاً وقائماً بذاته ، وهذا له مزايا عديدة ، منها تقسيم الاختصاص تقسيماً واضحاً ومحدداً بين الجمعية

التي ترعى المعهد وتوفر له الأموال من ناحية ، وبين المعهد الذي ينبغي أن يظل مستقلاً عن المساهمين في الأموال والمتبرعين بها من ناحية أخرى ، وليس للجمعية أي نفوذ على برنامج البحث ونتائجه ، ولا تقوم بينها وبين المعهد علاقة المتبوع بالتابع ، وتستقل المعاهد بالمسئولية الكاملة عن برامج البحوث ونتائجها ، لكن التعاون الوثيق قائم بين الباحثين وبين التعاونيين العمليين الذين يمثلون مختلف فروع التنظيم التعاوني ، كما أن هذا الأسلوب يُحقق المصلحة مشتركة من حيث الوصول إلى بحوث علمية محايدة وموضوعية للمشكلات العلمية.

ويعمل مديرو المعهد في إستقلال تام ، لكنهم على وعي كامل بضرورة قيامهم ببحوث مفيدة في الميادين التي تتصل بالنواحي العملية التي تهم التعاونيات.

وعند عقد إجتماعات الجمعية العمومية لجمعية رعاية معهد البحوث فإنها تبدأ بعرض ومناقشة مشكلة هامة يعرضها متحدث بارز تشجيعاً للأعضاء على الحضور ، ويُعلن عن اسم هذا المتحدث قبل عقد إجتماعات الجمعية العمومية بوقت كاف.

ويعقد المعهد كلما استدعى الأمر ندوات أو مناقشات حول موضوعات لها أهمية خاصة للمنظمات التعاونية مثل:

*) مدى فائدة تكوين مجلس الإدارة في المشروع التعاوني الحديث من أعضاء شرفيين.

*) أهمية إستمرار مسئولية الأعضاء عن ديون الجمعية حتى بعد تعديل القانون حيث ينص القانون المُعدَّل بعدم إلتزام الأعضاء بهذه المسئولية.

❖ التعاون بين معاهد البحوث:

إنشئت ٩ معاهد بحوث تعاونية بالجامعات الألمانية كما أوضحنا ذلك من قبل في (برلين ، كولونيا ، إيرلانجن ، نوربرج ، جيسن ، هامبورج ، هوهنهايم ، ماربورج ، مونستر) ومعهد في فيينا وذلك في المدة منذ ١٩٤٧حتى الآن ، وأنشئ مؤخراً معهد بحوث للجمعيات التي تقوم بأعمال

تجارية في مدينة فريبورج بسويسرا ، وتتبادل جميع هذه المعاهد الزيارات ، والمطبوعات الدورية ، ونُسخاً من البحوث التي تم إجراؤها ، واعضاء هيئة التدريس يتواجدون في لجان الحكم على الرسائل .. إلخ.

هذا بالإضافة إلى أن معاهد البحوث التعاونية أنشأت عام ١٩٦٩ مجموعة عمل لها اتخذت شكل جمعية غير مسجلة تتناوب المعاهد في رئاستها وسكرتاريتها دورياً لفترة كل منها ٣ سنوات ، وتجتمع مجموعة العمل مرتين في السنة للتداول في نتائج البحوث والإعداد " لمؤتمرعلم التعاون " التالي الذي تعقده معاهد البحوث التعاونية كل ٣ سنوات منذ عام ١٩٥٧ ، ويحضر هذه المؤتمرات الدولية في المتوسط نحو ٣٠٠ باحث تعاوني ومندوب للمنظمات التعاونية في أنحاء العالم ، وفي الغالب يرأس هذا المؤتمر رئيس جمهورية ألمانيا ، ويمنح المتفوقين جوائز وأوسمة ، ويكون لأبناء دول العالم نصيب من هذه الجوائز.

❖ جريدة علم التعاون :

يهمنا أن نوضّح أن أداة التعاون الأخرى فيما بين معاهد البحوث التعاونية في البلاد الناطقة بالألمانية هي " جريدة علم التعاون " :

(Zeitschrift fur das gesamte Genossenschaftswesen, zfgG). التي تصدر عن هذه المعاهد كل ٣ شهور منذ ١٩٥٠ ، ويتولى تحريرها مجلس تحرير من ثلاثة أساتذة يمثلون علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والقانون ، وجميعهم متخصصون في نظرية التعاون.

وتعتبر الجريدة منبراً للمناقشات العلمية ووسيلة لنشر نتائج البحوث والتعليق على الإتجاهات والتطورات الجديدة وتناقش القضايا القانونية وغير ذلك من القضايا التي تهم التعاونيات وتنشر التقارير القومية ، ومن بين أهم القضايا عملية التحديث المستمرة ، وترسل هذه الجريدة تباعاً للأعضاء المشتركين ، وعلى وجه الخصوص خريجوا معاهد البحوث.

❖ الملامح الخاصة لعلم التعاون في ألمانيا :

قد يفيد أن نشير مرة أخرى إلى أهمية الملامح الخاصة التي تميز علم التعاون الألماني ، حيث أن لألمانيا تقاليد إستقرت منذ زمن طويل فيما يتعلق بالتحليل المُنَظم لمشكلات عمل الجمعيات التعاونية ، وباستخدام طرائق البحث العلمي ، وأرسيت خلال توالي السنين أسُس نظرية قوية لتفسير وشرح ظاهرة " الجمعية التعاونية " في المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية ، وظهرت خلال تلك المدة من الأعمال البحثية أعداداً كبيرة من الكتابات عن كل مشكلة أو مسألة ذات أهمية تتعلق بالأنشطة التعاونية بما في ذلك المصطلحات الفنية الخاصة بهذه النواحي ، ولعل هذا يوضّح أهمية التعليم التعاوني العالي بصفة عامة ، والتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، إنه يعتمد على نظرية تدريب الدارسين على ملكة البحث والتجديد بمعنى إضافة إجراء البحوث على المشكلات الجديدة بهدف التحسين المستمر.

ولا تعتبر الدراسات التعاونية في ألمانيا مسألة مقصورة أهميتها على الحركة التعاونية وحدها ، بل أصبحت الدراسات التعاونية في ألمانيا مادة بحث وتعليم أكاديمي يضطلع به عدد كبير نسبياً من الأساتذة والباحثين الذين يتناولون القضايا التعاونية بصفتها إحدى مجالات إهتماماتهم المتعددة للنهوض بالنسيج الإجتماعي للمجتمع ، وهؤلاء في ضوء الجهود المستمرة للنهوض بهم ، ينهضون أيضاً بإقتصاديات الدولة وبالتالي تهيئة القدرة لتمويل إحتياجات المجتمع الألماني ككل ، ويتابعون المسيرة المتجددة المستمرة التي تشمل المواقف والدفاع عنها ونقدها سواء في المجال النظري أو المجال التطبيقي ، وبفضل هذه المناقشات المفتوحة ظلت الدراسات التعاونية بمنأى عن الطائفية.. وبحوثها في المجال النظري أو التطبيقي والإهتمام بوضع هذه البحوث موضع التطبيق ، بمعنى أنها لا تظل حبيسة الأدراج !!.. وبذلك تعود بالفائدة والنفع العام على المجتمع بأسره.

ومن الموضوعات التي طرحت للمناقشة في السنوات القليلة الماضية :

*) ما هي أسباب وآثار إعطاء التعاونيات الحق في إقامة منظمات تتخذ أسلوب الشركات ؟..
*) المشكلات المتصلة بنمو التعاونيات إلى ما يجاوز حد الحجم الذي يسمح بمُشاركة الأعضاء كأفراد بممارسة الرقابة الفعَّالة على المشروع التعاوني.
*) أسلوب قياس نجاح المشروعات التعاونية فيما يتعلق بنموها وتحقيق أهدافها ، وهذا قليل من كثير..

وظهر في الآونة الأخيرة إتجاه إلى فتح مجال أوسع مدى في علم التعاون بحيث يجاوز مشكلات الجمعيات التعاونية بأشكالها المختلفة ، ليشمل جميع أنماط التعاون ، والأهمية القصوى للعمل معاً بأسلوب علمي منظم بين الأفراد والمنظمات ، والعلاقات المتبادلة بين المنظمات التعاونية لتحقيق النفع العام والنفع الخاص ، ويسير هذا الاتجاه في طريقين مختلفين :

*) النظر إلى الجمعيات التعاونية كجزء من فكرة أوسع مدى وهي فكرة منظمات المساعدة الذاتية والتي تمثل التعاونيات في إطارها أسلوباً واحداً من عدة أساليب وأشكال ، وأن هناك إجماع على أن التنظيمات التعاونية تعتبر نمطاً عظيم الأهمية.
*) تطوير نظرية عامة للعمل التعاوني المنظم بين المشروعات التعاونية في كافة أشكالها ، ودراسة أساليب وديناميكية العلاقات والتعاون الأفقي والرأسي بين الوحدات الإقتصادية التعاونية بوجه عام ، وأثر هذه العلاقات على التنظيمات التعاونية بوجه خاص.

وإستطاعت معاهد البحوث التعاونية ببحوثها وتحليلاتها العلمية أن تؤثر على تطور المنظمات التعاونية بطرق عديدة.

ويتعلم طلبة الجامعات الذين يدرسون علوم إدارة الأعمال والإقتصاد والقانون والإجتماع وفروع المواد التعاونية ، أن يحققوا الكثير للمنظمات

التي إلتحقوا بوظائفها ، حيث أفسحت الحركة التعاونية لمن يرغب منهم في العمل التعاوني ... يستطيع أي منهم أن يجد طريقه إلى مناصب قيادية في المنظمات التعاونية ، لأن المنظمات التعاونية في ألمانيا تؤمن بالعلم كسبيل للتقدم ، وتثق في المؤسسات العلمية التعاونية على إختلاف تخصصاتها ، مسايرة للمناخ العام الذي أكد أهمية هذا الإتجاه ، وأستطيع أن أقول بعد أن زرت هذه المعاهد وحاضرت فيها .. وحضر بعض علماء هذه البحوث وحاضروا في المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، وفي الدراسات العليا التعاونية بكلية التجارة بجامعة عين شمس ، أستطيع أن أقول أن المناخ السائد هناك يجعل الأساتذة يُشعرون بالولاء والإنتماء بأن جهودهم تنفع وطنهم ، وتنفع أيضاً الدول النامية .. ولعل هذه التجربة العلمية الألمانية .. تجعلنا هنا في مصر تحذو حذوها .. خاصة وأن الإنفتاح الذي تُطبقه مصر أتاح للكثيرين أن يعلموا علم اليقين منزلة أهل العلم ، وتكريم جهدهم وعظائهم ، ومساندة الدولة لهم ، وعدم تدخُّل الدولة إطلاقاً في جهودهم العلمية ، أو وضع أية وساطات لتعيين أحد في معاهدهم !!.. وإلتزام هذه البحوث في إختيار هيئات التدريس ، ونوعيات البحوث التي تُفيد المجتمع ومنظماته ، سواء أكانت هذه البحوث للمجتمع الألماني ، أو غيره من الراغبين في البحث العلمي لحل مشكلة معينة .. ومن هنا يحلم كل عالم في مصري .. متى يا ترى يتحقق مثل هذا المناخ !!..؟.. اللهم قد بلّغت .. اللهم فاشهد.

وتقيم الكليات والمعاهد التعاونية في الجامعات المتقدمةإتصالات دائمة مع معاهد البحوث التعاونية والباحثين والمحاضرين ، وتستخدم نتائج البحوث في برامجها التدريبية ، ويندرج هذا السلوك تحت بند " الترابط البحثي والتعليمي " ، أي قيام الأساتذة الذين يجرون بحوثاً مستمرة وإدراج هذه البحوث والدراسات في مراجعهم ومحاضراتهم عند قيامهم بتعليم شباب الأكاديميين الذين سيحتلون مناصب قيادية مستقبلاً .. ويعتبر هذا منهاجاً على جانب كبير من الأهمية لربط العلوم النظرية بالجانب التطبيقي ، والتعرف على مشكلات الحركة التعاونية عن قرب ، وتأصيل وترسيخ الأساليب العلمية لحلها ..

والمعتقد أن مثل هذا الأسلوب يعتبر من بين عوامل نجاح الحركة التعاونية الألمانية وغيرها من الحركات في الدول المتقدمة وغيرها أيضاً

من الدول التي أطلق عليها أهل العلم " النمور الصاعدة " .. أي الدول التي آمنت بفلسفة التعاون وأهدافه وتطبيقاته ، الأمر الذي يدعونا إلى الدعوة إلى تحقيق هذا الترابط بين العلم والتطبيق في كافة المؤسسات العلمية التعاونية ، وأنه ينبغي على كل من الحركة التعاونية العلمية والحركة التعاونية الشعبية وجميع منظماتها أن تأخذ هذا الترابط في الحسبان عند تخطيط مستقبل العلاقات بين كليات التعاون ومعاهد التعاون والمشروعات التعاونية .. ولا أريد أن أزيد ، فجميعنا يتطلع إلى نظرة مستقبلية جادة تنقلنا إلى مستقبل أفضل .. ومعيشة أفضل .. ومناخ علمي أفضل.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أقدم تحية للعالم الألماني الراحل أوتو م. شيلر الذي كان من بين ما طلبه مني ، أن أقوم بنشر دروس مستفادة من خلاصة تجاربه في مجال التنظيم الزراعي التعاوني ، تحقيقاً لمبدأ تبادل الخبرات والزيارات بيننا.. فشكراً لهذا العالم .. وشكراً لزملائه .. لقد تعلمنا من أخلاقهم ، وعلمهم ، وسلوكهم الكثير .. وندعو الله بأن نتمكن من أن نُحقق هنا في مصر ، وفي عالمنا العربي ، ما استطاعوا أن يحققوه في بلادهم .. وما حققوه للبلاد النامية .. وما ذلك بعون الله ببعيد .. والله سبحانه وتعالى فعَّال لما يُريد.

كما أشكر مؤسسة فريدريش ناومان ستيفتونج على دعوتها لي لزيارة جميع المعاهد التعاونية ومراكز البحوث التعاونية في ألمانيا ، وقد تأكد لي من خلال لقاءاتي العلمية مع كافة المستويات أن تقدم وإزدهار الحركة التعاونية الزراعية في ألمانيا إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى الإيمان بأن التعاون صار علماً له قواعده ونظمه ومعاهده ومراكز بحوثه.. وأن معاهد التعاون البحثية تهتم بالجوانب الإدارية وما يرتبط بها من عوامل التنمية ، أما مشكلات التنمية الزراعية فتقوم بها الجامعة الزراعية الألمانية ، وبذلك تم إحترام تحديد التخصصات ووضعها موضع التطبيق ، وهذا يؤدي بكل تأكيد إلى النمو والتطور ويتفق تماماً مع توجيهات القرآن الكريم حيث يقول الله سبحانه وتعالى " فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون " .. صدق الله العظيم.

❖ التعليم التعاوني وكوريا :

أعطى الكوريون أهمية خاصة للتعليم كوسيلة لإحراز الأهداف الشخصية وخلق شخصية قادرة على تحمل المسئولية. ومع تأسيس جمهورية كوريا في عام ١٩٤٥ ، بدأت الحكومة في إنشاء نظام تعليمي متطور وجعلت فترة التعليم الإبتدائية ذات الست أعوام فترة إلزامية منذ عام ١٩٥٣، وحالياً تتمتع كوريا بواحدة من أعلى نسب التعليم في العالم ، ومن المعروف أن الشعب الكوري المتعلم كان المصدر الأساسي للنمو الإقتصادي السريع الذي أحرزته البلاد خلال الثلاث عقود الماضية.

وعلى الرغم من أن نظام التعليم قبل المرحلة الإبتدائية غير إجباري إلى الآن ، إلاَّ أن هذا النوع من التعليم أصبح يحظى بإهتمام كبير في السنوات الحالية. ففي عام ١٩٨٠ ، كان هناك ٩٠١ حضانة في كل أرجاء البلاد ولكن وصل هذا العدد إلى ٨٩٧٦ في عام ١٩٩٨.

ويتكون النظام التعليمي في جمهورية كوريا من ست سنوات للدراسة في المرحلة الإبتدائية ، وثلاث سنوات للدراسة في المرحلة الإعدادية وثلاث سنوات أخرى للدراسة في المرحلة الثانوية ، وأربع سنوات للدراسة في الكليات والجامعات ، بالإضافة إلى ذلك هناك دراسات عليا مؤهلة لنيل درجة الدكتوراه ، وهناك كليات متوسطة ومهنية ومدة الدراسة بها من عامان إلى ثلاث أعوام ، والتعليم الإبتدائي الإجباري تبلغ نسبة التسجيل فيه ١٠٠%.

ويوجد في جمهورية كوريا أنواع عديدة من المؤسسات التعليمية العليا مثل : كليات وجامعات ذات برامج دراسية لمدة أربع سنوات (كليات الطب وطب الأسنان مدة الدراسة بها ست سنوات) ، كليات للمعلمين ومدة الدراسة بها أربع سنوات ، وكليات مهنية متوسطة مدة الدراسة بها سنتان ، كليات المراسلة والهواء ، الجامعات المفتوحة ، ومدارس متنوعة تبلغ مدة الدراسة بها سنتان إلى أربع سنوات مثل مدارس التمريض ومدارس الدراسات اللاهوتية. وفي عام ١٩٩٨ ، كان هناك عدد ٣٥٠ معهداً للتعليم العالي في جمهورية كوريا يدرس بها ٢٫٩٥ مليون طالب و ٥٤١٩ طالب جامعي.

ويخضع نظام التسجيل في الكليات والجامعات إلى قواعد صارمة ، ويعتد بقبول الطالب في الجامعات بالرجوع إلى درجات المدارس العليا ودرجات الإختبار العام ، وبالإضافة إلى ذلك يتطلب الإلتحاق ببعض الكليات

والجامعات المرور بإختبار خاص بهذه الكليات أو المعاهد وذلك منذ عام ١٩٩٦.

وفي عام ١٩٩٨ ، بلغت نسبة خريجي المعاهد العليا والمهنية الذين إلتحقوا بالمعاهد العليا ٣ر٨٣% ، ٦ر٣٥% على التوالي.

ومن أجل تحسين وتطوير نوعية التعليم الخاص قامت الحكومة بإنشاء المعهد القومي للتعليم الخاص في عام ١٩٩٤ والذي يعد مسئولاً عن تطوير برامج التعليم الخاص وتدريب المعلمين والعاملين في هذا المجال.

وللتعليم الخاص في كوريا نظامين :

الأول : يعني بإستكمال دراسة الشباب والبالغين الذين لم يتموا التعليم الرسمي.

وتتجه مناهج المدارس المدنية إلى تدريس مناهج التعليم العام وذلك من أجل أن يتمكن الطلاب من متابعة دراستهم أو التأهل إلى مستوى دراسي أعلى. أما المدارس التجارية فتركز على برامج التأهيل للحصول على عمل ويدرس بالمدارس التجارية هؤلاء الذين أتموا تعليمهم الأساسي أما المدارس التجارية العليا فيلتحق بها خريجوا المدارس الإعدادية.

وتقدم جامعات الهواء والمراسلة للشباب والبالغين الذين أتموا تعليمهم في المدارس العليا دورات لمدة أربع سنوات في مجالات إدارة الأعمال والزراعة والإدارة العامة والتدبير المنزلي. وتَبُث الجامعات ١٤٣٠ دقيقة في الإذاعة و ٣٠ دقيقة من خلال قناة إي بي إس EBS-TV بالإضافة إلى ١٨ ساعة على الشبكة التعليمية للجامعات وهي أحد القنوات الفضائية.

والذي يهمني في هذا المقام أنهم بعد الإستقلال عام ١٩٥٣ بذلوا جهوداً مكثفة للإهتمام بالنهوض بالنسيج الإجتماعي ، وعلى وجه الخصوص التعاونيات ، وعلى رأس هذا النسيج قطاعات التعاون المختلفة ، وأنشأوا ١١ جامعة تعاونية ، وكان لهذه الجامعات أثر كبير في القفزة الإقتصادية التي حققتها كوريا ، ويمكن مشاهدتها بالصروح والمشروعات الضخمة التي أقامتها الحركات التعاونية ، وقد نشرنا عدداً خاصاً من المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، ويمكن الرجوع(*) إليها.

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى المجلة المصرية للدراسات التعاونية ، العدد رقم (٥٣) بتاريخ أكتوبر ٢٠٠٢.



الصورة أعلاه توضح نشرة وزعتها الجامعات التعاونية الكورية على أعضاء مؤتمر الحلف التعاوني الدولي الذي إنعقد سيول عاصمة كوريا ، وأوضح أساتذة الجامعات التعاونية الكورية أن هذه الجامعات دوراً كبيراً في تطوير الحركة التعاونية الكورية ، بدعم من الدولة ، والتعاونيين.

ثانياً : التخطيط التنموي

❖ التعاون يُعبر عن روح المجتمع :

لقد أثبتت التجارب أن النظام التعاوني يُمَكِّن من تحقيق العدالة الإجتماعية والإقتصادية ، ويستهدف تحقيق الديمقراطية بمفهومها العلمي ومفهومها السياسي ، علماً بأن **رسالة التعاون تعبر عن الروح الضرورية للمجتمع ، روح تضافر الجهود دون إستغلال فرد لأخيه ، روح العدالة والجزاء من جنس العمل ، روح الشعور بالتضامن الإجتماعي الذي يجعل الجميع يعملون معاً بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة بإيمان مُطلق بالرسالة الإنسانية التي ينبغي أن تكون الطابع المميز لتعاون البشر في العمل معاً من أجل التطلع إلى معيشة أفضل.. وهذه هي روح تعاون البر الذي دعت إليها دعوة السماء لإعمار الكون.. ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلاّ بالأخلاق والعلم.**

ومما لاشك فيه أن الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم تؤمن **بالتخطيط للتنمية الإجتماعية والإقتصادية من أجل تحقيق أهدافها ، ويحسن دائماً أن تتم التنمية في قطاع التعاون في إطار الخطة العامة الموضوعة للدولة حيث أن شعار التعاون " صالح المجتمع أولاً .. وأن المجموع للفرد والفرد في خدمة المجموع " وفي ضوء هذه الحقيقة فإن التنظيمات التعاونية ينبغي أن تخطط لصالح الغالبية العظمى من أعضائها ، وبذلك تسهم في التنمية الإجتماعية وتدعيم الصالح القومي ، ومن هذا المنطق يحسن دائماً أن يكون هناك مفهوم عام للتنمية الإجتماعية يلتقي الجميع حوله ويسترشدون به عند التنفيذ وفيما يلي نوضح هذا المفهوم ، حيث أن التطبيق التعاوني يهتم بالتنمية البشرية ويهتم على وجه الخصوص بالنهوض بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً وأن الجهود التي تُبذل تستهدف أن يصبحوا قوة مُضافة للكيان الإجتماعي والإقتصادي لشعوبهم.**

❖ مفهوم التنمية الإجتماعية :

إختلف المفكرون في تحديد مفهوم التنمية الإجتماعية ، ويذهب البعض إلى أن **التنمية الإجتماعية هي إشباع الحاجات الإجتماعية للإنسان** ، أي تقديم خدمات للرعاية الإجتماعية عن طريق إصدار التشريعات ووضع البرامج الإجتماعية التي تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية والأهلية. ويقصد بخدمات الرعاية الإجتماعية الخدمات التي تُقدم للجماعات القائمة **كالخدمات التعليمية والصحية.. إلخ.**

ويرى البعض الآخر أن التنمية الإجتماعية(*) ليست مجرد خدمات الرعاية الاجتماعية وفقاً للتعريف السابق ، **بل تشمل كافة الخدمات التي تقدم في مجال التعليم والصحة والإسكان والتدريب المهني وتنمية المجتمعات المحلية.**

واستخدمت الأمم المتحدة الإصطلاح ليعني **العملية التي يمكن بمقتضاها أن توجه الجهود بين كُل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الإجتماعية والإقتصادية والثقافية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الإندماج في حياة الأمة والإسهام في تقدمها.**

ومن ثم فإن هدف التنمية الإجتماعية هو إحداث تغيير في الأوضاع الإجتماعية القائمة ، وإقامة بناء إجتماعي يحقق أكبر قدر ممكن من إشباع الإحتياجات الأساسية للأفراد ، ويتطلب تحقيق ذلك تغيير نظرة الفرد إلى نفسه ، بتغيير علاقاته مع الآخرين ، وتغيير نظرته إلى المجتمع الذي يعيش فيه وعلاقاته بهذا المجتمع.

فالتطور الإجتماعي الذي تهدف إليه التنمية الإجتماعية يتوقف على تغيير إتجاهات الأفراد وبناء إنسان جديد يستطيع أن يخطط وأن ينفذ مختلف البرامج اللازمة لإحداث التطورات المطلوبة ، وهذا بالطبع يتطلب أن تتجه مشروعات التنمية الإجتماعية إلى إشباع الإحتياجات الأساسية للأفراد ، وهذه قد تكون إحتياجات بيولوجية لازمة لتكوين الجسم ونموه وحمايته

(*) طالبنا في بحوثنا التي تقدمنا بها إلى المجالس القومية المتخصصة ، وكذلك في اللجان السياسية التي ننتمي إليها بأهمية التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط التنموي بصفة خاصة ، وهذه الورقة مستمدة من المفاهيم التي ألقيناها وناقشناها.

والمحافظة عليه ليمارس عمله مثل حاجته للغذاء والكساء والإستمتاع بصحته بتجديد حيويته ونشاطه والترويح عن نفسه. وقد تكون إحتياجات نفسية كالشعور بالأمن والطمأنينة والراحة النفسية. وقد تكون إحتياجات إجتماعية لازمة للإنسان ليُكوّن علاقات إجتماعية سليمة مع غيره من الأفراد وليتمكن من الإندماج في المجتمع والمشاركة في تحقيق مصالحه مثل الحاجة إلى العمل والتملك والإنتاج والتوزيع والإستهلاك ، وأن يعيش حياته في مناخ أسرى تتوافر فيه العلاقات الطيبة ويسود فيه الحب والفهم المتبادل ، والحاجة إلى الحماية الإجتماعية وضمان حقوقه الأساسية وحاجته إلى التعليم ، الذي يُحسن إعداده للعمل بمقاييس العلم المتخصص الذي يستند إلى المعايير المختلفة في ظل إطار قومي يحدده المجتمع.

وقد كانت نظرتنا إلى التنمية حتى وقت قريب تكاد تقتصر على الجوانب الإقتصادية لها ، فكانت تستهدف أساساً زيادة الدخل القومي والعمل على مضاعفته ، مغفلة في ذلك إلى حد كبير الإنسان المصري نفسه صانع التقدم ، متناسية أن التنمية في النهاية تستهدف تقدم الإنسان وتحقيق رفاهيته ، ولذلك فإن علماء التربية يرون أن التعليم المتخصص يقود إلى العمل في إطار هذا التخصص ، وهذا يُحقق الرضا النفسي الذي يؤدي إلى جودة الإنتاج.

والواقع أن للتنمية جناحين لا يمكن أن تنطلق بأحدهما دون الآخر ، هما التنمية الإقتصادية والتنمية الإجتماعية .. وإذا كانت التنمية الإقتصادية تهدف إلى زيادة الناتج القومي ، فإن التنمية الإجتماعية تهدف إلى تحقيق تقدم الإنسان ورفاهيته ، وهناك إرتباط وثيق بين هذين الجناحين للتنمية ، فضلاً عن أن كلاً منهما يكمل الآخر وذلك لدرجة أن التنمية في التحليل الحديث هي كُل متكامل لا ينبغي عزل أي مُكَوّن فيها عن الأخر.

ويطابق هذا المفهوم سياسة التخطيط التعاوني التي تقوم على الربط بين خطتي التنمية الإقتصادية والتنمية الإجتماعية في إطار خطة قومية للتنمية الشاملة. وأن التنمية الإجتماعية تستهدف بالدرجة الأولى إعادة بناء الإنسان المصري كهدف نهائي لكل سياسة باعتباره الثروة القومية الرئيسية للبلاد ، ومن ثم فإن إستثمار هذه الثروة وتنميتها علمياً وفكرياً وعملياً عامل رئيسي لتحقيق التقدم المنشود للمجتمع.

وفضلاً عما تقدم فإن التنمية الإجتماعية حركة إجتماعية شاملة ، فهي حركة يلتزم بها الأفراد جميعاً ، إذ أنها مجموعة من الإجراءات تترجم حاجات الأفراد وأحاسيسهم إلى برامج ، وهي رغبات تتبلور في واقع من الخدمات ، وهذه الحركة تبدأ أو تسير لتصبح نظاماً في مجموعة من النظم الإجتماعية التي تعمل على بناء وحدة المجتمع وتماسكه ويلتزم بها الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية التي تؤلف الأمة.

فالتنمية الإجتماعية تقتضى تعاون المواطنين جميعاً مع الحكومة في تنفيذ مشروعاتها وبرامجها ، ومن العناصر الهامة في هذا الصدد موقف الأفراد الإيجابي من أي مشروع ، ومدى إنفعالهم به وإقتناعهم بماهيته وتقديرهم لنتائجه .. ولا يتيسر ذلك إلا إذا شعر الأفراد أصلاً بضرورة تطوير الواقع الذي يعيشون فيه والرغبة في تغييره ، حيث أن عملية التنمية الإجتماعية في جوهرها تفاعل بين المواطنين للصالح العام ولخير المجموع ، يصعب أن يتحقق هذا التفاعل إلا إذا توافرت لدى المواطنين الإهتمام بالأمور العامة والإيجابية في العمل لحل ما يعترض مجتمعهم من مشكلات.. ومن ثم فإن من أساسيات التنمية محاربة اللامبالاة والسلبية والإنعزالية وأشعار كل مواطن بدوره الإيجابي الفعَّال في بناء وطنه ، ومن هنا ينبغي أن يحرص المواطن الذي يُريدُ أن يقدم خدمات لوطنه .. أن يحرص على التعليم الجيد الذي يؤهله لحُسن الأداء في عمله مستقبلاً.

❖ عناصر التنمية الإجتماعية :

يتضح من تحليل مفهوم التنمية الإجتماعية تعدد مكوناتها وتنوع قطاعاتها ، وهذه تختلف وفقاً لظروف البيئة ، إذ أن هناك مشروعات لتنمية الريف وأخرى خاصة بالحضر وثالثة خاصة بالمجتمعات الصحراوية. كما تختلف برامج تنمية المناطق الصناعية عن غيرها سواء أكانت في الريف أو في الحضر.

وتختلف برامج التنمية الإجتماعية كذلك وفقاً لفئات العمر فهناك برامج للطفولة وأخرى للشباب وبرامج لمن هم في مرحلة النضج ثم برامج الشيوخ. وقد تختلف برامج التنمية للنساء عنها للرجال ، كما أن هناك برامج عامة للجنسين معاً.

وأخيراً ولو أن التنمية العلمية والتكنولوجية ، وهي من أسس التنمية الشاملة تعتبر ضمن قطاع التنمية الإقتصادية ، إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن العلم والتكنولوجيا ينبغي أن يكونا في خدمة تنمية الإنسان والمجتمع بشكل عام ، وفي هذا الصدد نعتقد أنه ينبغي إعطاء أهمية أكبر للعلوم الإجتماعية وتطبيقاتها في التنمية ، لأنها تُنمي مهارة الإنسان وقدراته في شتى مجالات الحياة.

ولا يقتصر تنوع قطاعات التنمية وتعددها على ما سبق ذكره ، وإنما تمتد وفقاً لطبيعة النشاط أو نوعية الخدمة التي تقدم للمواطنين ، من خلال المنظمات التي يعملون فيها.

❖ أهم عناصر التنمية الإجتماعية :

أولاً : التعليـــــــم :

أوضح جميع العلماء أهمية التعليم في مجال التنمية الإجتماعية ، فبناء الأمم الحديثة يتوقف على تنمية مواردها البشرية ، فالتَغيُّر والتقدم لا يعتمد على الأنظمة والقوانين بقدر ما يعتمد على الأفراد أنفسهم ، فعليهم يقع عبء التغيير في الأنظمة والمؤسسات والعلاقات. والتعليم وسيلة لتنمية قدرات الأفراد ، كذلك فهو يحفز الأفراد إلى تحقيق التقدم ، ويجعل العقول أكثر إستعداداً لتقبل التغيير بل الرغبة فيه.

ولكي يحقق التعليم الأهداف المطلوبة يجب أن يكون المنهج العلمي هو المنهج السائد في دراسة جميع القضايا التعليمية وأن يرتبط نظام التعليم بالحياة المتغيرة ومتطلبات المجتمع ، أي يرتبط بالعمل ، والنظرية بالتطبيق ، وأن تتصدى المؤسسات التعليمية لمشكلات الواقع الإجتماعي.

وهناك مجال واسع لتحسين العملية التعليمية لتحقق أهدافها ، فلا زلنا نحتاج إلى تحسين التخطيط وتحسين الإدارة في مجال التربية ، ولا زلنا نحتاج إلى تحسين مضمونها وأساليبها وتقنياتها ، ولا زالنا نحتاج إلى مجهود أكبر ومستوى أفضل في مجال تدريب العاملين في التربية.

وينبغي أيضاً أن تنشأ تدريجياً نظم للتربية المستديمة والتدريب المستمر ، وأن تنشأ علاقة أوثق بين التعليم والإنتاج بالإضافة إلى مضاعفة

وتنويع إمكانيات التعليم ، كل ذلك بهدف تَفتُّح كل ملكات الفرد وإشراكه بصورة فعالة في حياة المجتمع وتقدمه. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يجب ربط التعليم بخطة العمالة والإنتاج بما يحقق فائدة حقيقية للمجتمع.

ثانياً : مكافحة الأمية :

تُعتبر الأمية أهم معوقات التنمية ، وهي من العقبات الأساسية التي تقف في طريق التنمية الإجتماعية ، فالأمية هي العامل المباشر الذي يؤدي إلى العديد من المشاكل الإجتماعية ، منها المرض والفقر والتضخم السكاني والتعدد الأسري والبطالة وهي مشاكل تنعكس على الإنتاج والإقتصاد القومي دون تحقيق التغيير الإجتماعي المطلوب.

لذلك فإن من الضروري مكافحة الأمية في إطار مفهومها العريض الذي يشمل أمية القراءة والكتابة والأمية الوظيفية والإجتماعية والسياسية .. إلخ.. وذلك من خلال سياسة قومية وخطط واقعية تشترك فيها القوى الشعبية والسياسية والتنفيذية.. وقد يكون من أولويات جهود مصر لمحو الأمية ، أن تُراجع الأمية في الريف بصفة عامة ، سواء في ذلك الرجال أو النساء ، وكذلك أعضاء التعاونيات بصفة خاصة ، حيث أن البنيان التعاوني المتكامل في مصر يشمل ما يقرب ٢٠٠٠٠ منظمة تعاونية تخدم ملايين البشر ، والنهوض بهم يعود بالخير على سلامة قطاعات التعاون على إختلاف نشاطها ، وكذلك على النسيج الإجتماعي للمواطنين ، ويرفع من صورة مصر ومركزها على الصعيد العالمي في هذا الميدان الهام.

ومن الأهمية في هذا الشأن إجراء الدراسات العملية الميدانية في الحضر والريف على حد سواء للتعرف على أولوية العوامل الضرورية الواجب توافرها في المراحل التعليمية الأولى ومعالجتها حتى يمكن إتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على منبع الأمية.. بالإضافة إلى التنمية الإقتصادية.

ثالثاً : الصحـــة :

يرى علماء التنمية **أن الرعاية الصحية وتوفير السكن المناسب بأجر يلائم مستوى الدخل أمران من صميم مسئولية الدولة.** وعلينا في هذا الشأن بعد الإهتمام بالوقاية من الأمراض المتوطنة والوافدة ، تنسيق وتطوير نظام العلاج لتحقيق أكبر فائدة منه في شكل خدمات تعليمية تُسهم في جانب التوعية التي تستند إلى إصطلاح " **الوقاية خير من العلاج** ".

وتعتبر الرعاية الصحية للأفراد حقاً من حقوقهم ، فالإنسان هو مصدر العمل والإنتاج وهو العامل الأول في الإقتصاد القومي ، **لذا ينبغي أن يكون له نصيباً في عائد التنمية** ، وقد أشارت إلى ذلك المواثيق الدولية والدستورية ونَصَّت الخطط الخمسية المتوالية التي تُطبقها مصر على ذلك ، حيث نصت على أنه ينبغي أن تكون الرعاية الصحية حقاً لكل مواطن ، وأن لا تصبح هذه الرعاية علاجاً ودواء مجرد سلعة تباع وتشتري ، وإنما تصبح أمراً مكفولاً غير مشروط بثمن مادي ، **ولابد أن تكون هذه الرعاية في متناول كل مواطن في كل ركن من الوطن.**

والرعاية الصحية من ناحية أخرى تعتبر نوعاً من الإستثمار البشري في العملية الإنتاجية ، ويمكن عن طريقها تنمية الموارد البشرية كماً وكيفاً ، فمع تحسن صحة الأفراد تزداد مقدرتهم على العمل الذي يؤدونه أثناء حياتهم.

والواقع أن المشاكل الصحية تختلف باختلاف البيئة الريفية والحضرية وأهمها أمراض سوء التغذية والأمراض المتوطنة والمعدية. **ويجب أن يتم مكافحة الأمراض وفقاً لخطة علمية تعتمد على دراسات واقعية ، وتكون الأولوية لمكافحة الأمراض الأكثر إنتشاراً والأكثر إضراراً بالصحة. كما تحتاج مكافحة أمراض التخلف** إلى إجراء بحوث عن أفضل الوسائل لمكافحة الأمراض وأكثرها تمشياً مع عادات الأفراد وطباعهم وظروفهم في مجتمع معين ، كما يتطلب الأمر الإهتمام بالإرشاد الصحي في القرية والمدينة لتوجيه الأفراد إلى الإبتعاد عن مصادر الأمراض وترشيدهم إلى أفضل النظم التي يجب إتباعها في التغذية والتي تتلاءم مع مختلف الظروف الإجتماعية والإقتصادية للأفراد.

ويجب توجيه عناية خاصة إلى الفئات الحساسة في المجتمع.. وعلى سبيل المثال : الأطفال والحوامل وكبار السن لوقايتهم من الأمراض ولرعايتهم أثناء الفترات الحرجة مما يجب تفصيله في برامج الخدمات الصحية.

رابعاً : السكـــــان :

بدأت المشكلة السكانية(*) في مصر تظهر بوضوح منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حينما بدأت معدلات الوفيات تأخذ في الهبوط التدريجي المطرد بينما ظلت معدلات المواليد والوفيات أو بمعنى آخر إرتفاع معدلات الزيادة الطبيعية إلى نسب لم تشهدها مصر من قبل وتعد من أعلى معدلات النمو السكاني في العالم.

وتكمن مشكلتنا السكانية في عدم التوازن بين النمو الإقتصادي والنمو السكاني ، ذلك أن إقتصادنا القومي لم يعد قادراً في نموه على مواكبة السكان في تزايدهم السريع !!.. وأصبح النمو السكاني يلتهم أولاً بأول ثمار التنمية التي لم تعد تنعكس بوضوح على مستوى المعيشة.

لذلك لا مفر من العمل على دفع عجلة التنمية بأقصى سرعة ممكنة إلى الأمام ، وفي ذات الوقت **فإنه لا مفر من العمل على تخفيف حدة زيادة السكان عن طريق برامج تنظيم الأسرة ، والتوعية ، وعلى وجه الخصوص توضيح الآثار المُدمِّرة على المستوى المعيشي للأجيال القادمة إذا إستمرت المشكلة بمعدلاتها الحالية وآثارها المستقبلية !!.. إن البنيان التعليمي في مصر من القاعدة حتى القمة عليه أن يقوم بدور فعَّال في هذا المجال.**

وهناك بُعداً آخر لمشكلتنا السكانية **يتعلق بتوزيع السكان في مصر ، فهناك تباين شديد في كثافة السكان بين وادي النيل ودلتاه من جهة ، والصحاري المصرية من جهة ثانية ، وتعتبر كثافة السكان في الوادي**

(*) إهتمت الدولة بالمشكلة السكانية وأصدر السيد الأستاذ الدكتور/ عمرو عزت سلامة – وزير التعليم العالي القرار رقم ١٥٨٩ بتاريخ ٢٠٠٥/٦/٢٦ بشأن إضافة مقرر يتناول حقوق الإنسان والبيئة والسكان .. ولدراسة هذا الموضوع بمزيد من التفصيل نرجو التكرم بالرجوع إلى المجلة المصرية للدراسات التعاونية العدد رقم ٥٧ (أكتوبر ٢٠٠٥).

والدلتا من أعلى الكثافات السكانية في العالم بينما تعتبر كثافة السكان في الصحاري المصرية من أدناها ، كما أن هناك تبايناً شديداً في كثافة السكان بين المدن والريف. ويرجع ذلك إلى **الهجرة المتدفقة من المناطق الريفية إلى المدن المصرية عامة وإلى العاصمة بصفة خاصة** ، وقد آن الأوان لوضع إستراتيجية تشارك في وضعها مختلف الوزارات والأجهزة المعنية لتكون إطاراً لجميع المشروعات المتعلقة بتعمير الصحاري وتنميتها إقتصادياً وإجتماعياً.

خامساً : التنمية العمرانية :

إقتصرت تجربتنا التخطيطية العمرانية في الفترة الماضية على البعد القومي للتخطيط **مغفلة البعد الإقليمي مع ما له من أهمية وضرورة** ، كما ركزت على الجوانب الإقتصادية والإجتماعية دون الجوانب العمرانية وربما كان هذا وذاك من العوامل الرئيسية التي أدت إلى تعثر تجربتنا التخطيطية في فترات ماضية ، والحمد لله **فقد تداركت مصر هذا الموقف وإمتدت الجهود العمرانية إلى أطراف القاهرة والمحافظات النائية.**

وقد آن الأوان لأن تتضاعف النظرة الإستثمارية للإعمار إلى التخطيط الإقليمي كعنصر مكمل للتخطيط القومي ومترابط معه ، ذلك أن التخطيط الإقليمي من شأنه أن يحقق التوازن في التنمية ، كما يحقق عدالة التوزيع الإقليمي لمشروعات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والعمرانية.

وترتكز التنمية العمرانية على إستراتيجية إعادة توزيع السكان التي من شأنها أن تحدد المواقع الملائمة لإنشاء مراكز عمرانية جديدة في المناطق الصحراوية والساحلية ، كما تسعى إلى إعادة تخطيط المدن من جهة والقرى من جهة ثانية ، وجدير بالذكر أن نوضح أن التنمية العمرانية الشاملة تضم في عناصرها جميع مقومات الحياة والعمران من مساكن ومرافق وخدمات ، وينبغي أن يراعى في تخطيطها العلاقات المكانية بين مقر العمل ومقر الإقامة للسكان.

سادساً : التنمية الريفية المتكاملة :

يعاني سكان الريف عموماً من قلة الدخل ، ويترتب على ذلك **نقص غذائي حاد وعجز فيما يتعلق بإلحاق أبنائهم بالمدارس.. وهذا يؤدي إلى زيادة في أمية الكبار وضحالة في مستوى التدريب وخاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل الزراعية الحديثة** وعجز في وسائل الإتصال وغير ذلك مما يعوق تقدم المجتمع ، إلا أنه من الناحية الإيجابية **فقد أثبتت التجربة أن سكان الريف قادرون على تعبئة إمكانياتهم الكامنة لصالح تقدمهم الذاتي وخاصة عندما يبدو لهم بوضوح أن حصيلة جهودهم ستعود عليهم وعلى أبنائهم بالخير ، وبالتالي فإن مشاركة سكان الريف مشاركة فعَّالة في تصميم برامج التنمية الريفية وتخطيطها وتنفيذها شرط من شروط نجاح تلك البرامج.**

والتعليم هو العنصر الأساسي في برامج التنمية الريفية ، فعليه تعتمد التنمية الثقافية وزيادة الوعي العام لمشاركة الريفيين في حياة الأمة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية ، وعن طريق التعليم أمكن أيضاً تزويد الريفيين بالمعلومات العامة والحيوية لرفع إنتاجهم وزيادة دخلهم وكلها عوامل لازمة للتنمية الريفية.

ونظراً لضعف برامج التنمية الريفية أصبح الفرق شاسعاً بين الريف والحضر في المستوى الحضاري من كل جوانبه : التعليم والثقافة والصحة والدخل وغير ذلك من عوامل. فقد ظلت المدن على مدى عصور طويلة تحظى بإهتمام الحكومة ، **بينما ظلت القرى مهملة في كثير من نواحي الحياة** حتى صارت جموع الفلاحين في مصر تعيش في مساكن لا تتناسب مع التخطيط العمراني الذي يليق بالفلاح وبمصر وحضارة مصر.. أي لا تليق بمستوى الإنسان الجديد الذي نتطلع جميعاً إلى بنائه وتنميته ، فضلاً عن قصور الخدمات الأساسية بل ومقومات الحياة الحضارية !!.. وقد آن الأوان لأن يعوض سكان القرى عن الحرمان الشديد الذي ظلوا يعانونه هم وآباؤهم وأجدادهم زمناً طويلاً.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن القاهرة والمدن الأخرى تجتذب المهاجرين من الريف. وقد زادت ظاهرة الهجرة هذه بشكل ملحوظ حتى أصبحت تشكل خطراً على القرى والمدن على السواء ، فهي تشكل خطراً على القرى نتيجة الهجرة منها ، وقد بدأت تشكو نقصاً في الأيدي العاملة

الزراعية !!.. كما أن هجرة المتعلمين من القرية إلى المدينة كانت عاملاً في تأخر تنمية القرية ، **حيث تُشكّل هذه الهجرة خطراً على المدن التي إزدحمت بالسكان إلى الدرجة التي لا تستطيع معها خدماتها ومرافقها أن تتحمل هذا الإزدحام.**

وقد أنشئ أخيراً جهاز بناء وتنمية القرية وبدأ في مباشرة مهامه في تنمية القرى ، إلا أن الإنجاز في هذا المجال مازال بطيئاً نسبياً ويسير مشروع كهربة الريف سيراً حثيثاً **إلا أن بعضاً من القرى مازالت محرومة من الكهرباء حتى اليوم.** وقد آن الأوان لوضع مشروع قومي للتنمية الريفية المتكاملة يحقق التكامل والتوازن بين مختلف جوانب التنمية بدلاً من المشروعات المتناثرة والمتباعدة التي يجري تنفيذها في بعض القرى المصرية دون البعض الآخر حتى يتحقق الرخاء والرفاهية للفلاح المصري في مدى زمني محدد.

سابعاً : الثقافة والإعلام :

إن الثقافة بمعناها الكامل عنصر جوهري في حيوية المجتمع لا يمكن إغفال أهميته في التنمية ، فهي تمثل الأنشطة الإبداعية للشعب في جميع مجالاتها وهي تحتاج إلى جهد متصل ودائم لتحصيل المعارف الإنسانية من الأدب والفن والعلوم الإنسانية.

وهناك ثلاثة مبادئ يجب أخذهم في الإعتبار في مجال التنمية الثقافية :

العامل الأول :

هو وجوب مراعاة الحفاظ على الذاتية الثقافية للشعب ، وهناك إعتقاد خاطئ بأن الحفاظ على التقاليد المتوارثة عقبة في سبيل التنمية !!.. ولكن العكس هو الصحيح ، فإن الحفاظ على التقاليد والتراث الثقافي مصدر قوة للشعب والمجتمع. والإحتفاظ بالذاتية الثقافية معناه إحتفاظ المجتمع بمقوماته الأساسية ، **ولكنها لا تعني الإنطواء والعزلة بل العكس فإن إحتفاظ الثقافات بأصالتها هو الذي يمكنها من التطور بشكل متناسق ومن النمو وإقامة علاقات مع الثقافات الأخرى فإن صوت التراث الثقافي بمختلف أشكاله – سواء كان الأمر يتعلق بالآثار التي ينبغي إنقاذها من عاديات الزمن ، أو كان**

الأمر يتعلق باللغة والتراث المنقول وفنون الآداب والموسيقى ، فهي تعد أعمالاً لدعم الذاتية الثقافية وتعتبر إثراء للإنسانية كلها.

والعامل الثاني :

إن التنمية الثقافية تُعتبر ضرورة للجهود التي يبذلها الإنسان للعمل لكي **تصل الثقافة إلى كل المستويات الجماهيرية حتى أعماق الريف** ، وهناك علاقة بين المستوى الثقافي والتعليم إلا أنهما ليسا بالضرورة متطابقان.

والعامل الثالث :

هو الإنفتاح على مصادر الثقافة المختلفة وهذا الإنفتاح واجب لتعزيز التنمية الثقافية إلا أنه لا يجب أن يخدش الذاتية الثقافية بأي صورة من الصور.

وفيما يتعلق بالجانب الإعلامي:

مما لاشك فيه أن الجانب الإعلامي أصبح يُشَكّل وسيلة ممتازة من وسائل التعبير ، وخاصة بعد التقدم التكنولوجي الهائل في الحقبة الأخيرة ، وينبغي إذن أن نبذل كل جهد للسيطرة على تقنياته الحديثة والإنتفاع بأساليبه المتطورة في التعبير الفكري والفني.. وبالإضافة إلى ذلك **فإن السياسة الإعلامية ينبغي أن تتجه إلى حفز الإبداع في كافة المجالات ولا نكتفي بالسلبية في تقبل الوسائل الإعلامية الأجنبية !!..؟..** وعلينا أن ننتبه ونُفكر بحذر ، حيث أن هناك الدعوة إلى الإنفتاح على وسائل الإعلام العالمية ، إلا أن ذلك أيضاً – رغم ما فيه من فوائد – لا يخلو من أخطار إذ أن هناك هوة كبيرة في وسائل الإعلام بين الدول المتقدمة والدول النامية مما أدى إلى نشر المعلومات في إتجاه واحد ، **وتعكس هذه المعلومات آراء وقطاعات مجتمعات تختلف في ثقافتها وفي عاداتها وفي تقاليدها عن مجتمعاتنا ، وبالتالي هناك خطورة من السيطرة الثقافية والإجتماعية بل والسياسية لهذه المجتمعات على مجتمعاتنا ، والواجب إذن أن يتحقق التوازن من الإستفادة من التقدم العالمي في مجال الإعلام ووضع سياسة إعلامية قومية بشأن سياستنا الثقافية..** ولا سبيل إلى فصل الوسائل التقنية والمادية للإعلام عن **محتواه الثقافي ذلك أن وسائل الإعلام تحدث تأثيرات في**

الحياة الثقافية اليوم بحُكْمْ قدرتهاْ الهائلة على النشر وسيطرتها على الجماهير ، فضلاً عن الإبتكار المستمر في هذا المجال الذي يستنبط أشكالاً جديدة للتعبير.. وهذه الأشكال قد لا تكون في قدرة مصادرنا الإعلانية!!.. وما علينا إلاّ المتابعة وبذل أقصى ما لدينا من طاقة الفكر والعمل لدرء الأخطار في إطار اليقظة مع التطور التدريجي الذي يتناسب مع أهدافنا القومية.

ثامناً : خدمات الرعاية الإجتماعية :

نص الدستور على أن تكفل الدولة خدمات التأمين الإجتماعي والصحي ومعاشات العجز عن العمل والشيخوخة للمواطنين جميعاً.. وقد أصدرت الدولة أخيراً قانوناً موحداً للتأمينات عالج أوجه النقص في قوانين التأمينات والمعاشات القديمة وكفلت لمعظم المواطنين الأمن الإجتماعي ، وجَنَّبهم إلى حد ما العَوَز والحاجة.. وتسعى الدولة في الوقت الحاضر لنشر مظلة التأمينات الإجتماعية بحيث تشمل جميع المواطنين سواء من يعملون في الحكومة أو القطاع العام أو الخاص أو غيرهم.

والمعتقد أنه ليس من المتصور أن تقوم الدولة وحدها بعبء الرعاية الإجتماعية لجميع المواطنين ، إنما ينبغي أن يُشارك في حمل هذا العبء الضخم مختلف الهيئات والنقابات والجمعيات وجميع منظمات العمل المدني .. **جميع هذه المنظمات عليها أن تُشارك مشاركة فعَّالة.**

تاسعاً : التنمية الإدارية :

لا جدال في أن الجهاز الحكومي المصري يعاني من مشكلات عدة تراكمت عواملها على مر السنين ، لعل في مقدمتها تضخم العمالة في بعض المجالات وتدهور مستوى العاملين ونوعيتهم وتَخلُّف الأساليب الإدارية المستخدمة..!!.. وقد إنعكس هذا كله على مستوى العمل والأداء فيما يتعلق بقضاء مصالح الجماهير ، الأمر الذي يتطلب دفع عجلة التنمية الإدارية للقضاء على هذه الآفات الإدارية..!! وقد آن الأوان لإعادة النظر في خريطة القوى العاملة في مصر للحد من التضخم الذي تعانيه العاصمة في هذا الصدد ، وتوزيع العمالة الزائدة على مختلف الأقاليم التي تمثل ميدان العمل الحقيقي ، ولا يتأتى هذا إلا بتطبيق نظام اللامركزية ودعم الحكم المحلي ، ويتطلب هذا جرأة وشجاعة في مواجهة هذه المشكلة **وتقديم مختلف الحوافز**

للعمل في الأقاليم ، والذي ينبغي أن يقترن بجهود التدريب التحويلي بما يتناسب مع العمل الذي سيتوجهون إليه.

إننا نُكرر أن جهود رفع مستوى الأداء الوظيفي يتطلب وضع خطة قومية لتدريب العاملين في مختلف المجالات تدريباً يُمَكِّنهم من ملاحقة التقدم العالمي في التنظيم والإدارة والتعرُّف على الأساليب الحديثة في الحفظ والإتصال وما إلى ذلك... وينبغي أن تركز التنمية الإدارية على مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج ، ويتطلب هذا أن يقوم العمل في كل وزارة أو مؤسسة أو منظمة على التخطيط العلمي القائم على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج في مدى زمني محدد.

عاشراً : الرياضـــــــة :

إن العقل السليم في الجسم السليم ، ومن ثم فإن تنمية الإنسان لا ينبغي أن تُغفل البنيان الجسماني للإنسان ، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق العناية بالتربية الرياضية للإنسان المصري بحيث تُصبح ممارسة الرياضة حقاً من حقوقه.

ونرجو أن نوجه أنظار المستويات المسئولة والشعب أن ممارسة الرياضة كثيراً ما ترتبط في أذهان الناس بأنها تتعلق فقط بالشباب !!.. غير أن الحقيقة الطيبة التي يؤكدها أهل الذكر أن الرياضة البدنية للإنسان لازمة في مختلف مراحل العمر ، وإن كانت تختلف في طبيعتها من مرحلة إلى أخرى ، فالأطفال والناشئة فضلاً عن الكهول بحاجة جميعاً إلى الرياضة.. ويتطلب الأمر وضع خطة قومية لإتاحة الفرص المتكافئة لممارسة الرياضة في مختلف مراحل العمر ، ولما كانت المدرسة تضم الغالبية العظمى من الأطفال والناشئة .. وكذلك الجامعات التي إمتدت تقريباً إلى جميع محافظات مصر ، وينتمي إلى هذه الجامعات والمعاهد العليا ملايين من شباب مصر وشاباتها .. **فإنه ينبغي إتاحة الفرصة لهذه الشريحة الكبيرة من أطفال مصر وشبابها لممارسة الرياضة التي تتناسب مع رغباتهم وقدراتهم** ، وعلى هذا .. **فقد آن الأوان لأن تستعيد المدارس والجامعات ما كانت تضمه من إمكانات لممارسة الرياضة بعد أن نضبت هذه الإمكانات أو كادت !!..**

ولعل من المناسب أن تعمل المصانع والشركات على إتاحة فرصة ممارسة الرياضة لجماهير العاملين بها ، كما يتطلب الأمر التوسع في إنشاء

الساحات الشعبية والأندية المختلفة على مستوى الأحياء والقرى حتى تتيح مثل هذه الفرص لجماهير الشعب المصري في مواطن إقامتهم.

وفضلاً عما تقدم ينبغي إتاحة الفرص لافراز البطولات الرياضية في مختلف الألعاب وذلك عن طريق إكتشاف العناصر الممتازة وتعهدها بالرعاية حتى تستطيع مصر أن تتبوأ مكانتها الرياضية على المستوى العالمي.

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن القوانين التعاونية في مصر تنص على أن الجمعية التعاونية أيا كانت أنواعها سواء أكانت زراعية أو حرفية أو إستهلاكية أو إسكانية أو ثروة مائية ، هذه الجمعيات تعتبر تنظيمات شعبية ديمقراطية تقوم أساساً على مبادئ التعاون وخططه واساليبه باعتباره من وسائل تطبيقنا الديمقراطي ، وتباشر نشاطها بهدف تحسين الشئون الإجتماعية والإقتصادية لأعضائها والنفع العام للمجتمع في حدود الخطة العامة للدولة ، وأضاف الحلف التعاوني الدولي في عام ١٩٩٥ مبدأ يتعلق بهوية التعاونيات وينص على أهمية مشاركة التعاون بشئون المجتمعات التي تعمل في نطاقها.

وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط تعاوني سواء أكان خدمياً أو إنتاجياً أو تسويقياً ينبغي أن يتم في إطار الأسلوب الذي يتطلبه التخطيط العلمي للنهوض بالدولة بجميع قطاعاتها إجتماعياً وإقتصادياً .. ومن هذه المفاهيم فإنه **ينبغي على البنيان التعاوني المتكامل أن يجري البحوث اللازمة لمعرفة مدى إمكانيات التعاون في تحمل مسئولياته في إطار الخطة العامة للدولة وهذا يدفعنا إلى أن نوضح مفهوم الإتجاهات التخطيطية ، حتى تدخل الحركة التعاونية المصرية هذا العنصر عند تصميمها للتخطيط التنموي على صعيد كل جمعية .. أي التخطيط الجزئي .. وعند تخطيطها التنموي للبنيان التعاوني المتكامل .. أي عند التخطيط الكلي للبنيان التعاوني المتكامل.**

التخطيط التنموي التعاوني :

إن النظـــرة إلى مستقبل مصر تتمثل في النهوض بالمواطنين جميعاً ، ومن بينهم أعضاء التعاونيات ، وكذلك ينبغي بذل جهوداً مُكثّفة من أجل حُسن إعـــداد جيل جديد من الشباب ، مع الأخذ في الإعتبار بأن المواطنين والشباب يمـــثلون الشعب ، **وعليهم جميعاً أن يتعاونوا من أجل أن يتوافر في الجميع المواصفات العلمية والجسدية والخُلقية والمهارات الحرفية لمواجهة تحديات**

المستقبل.. وقد تكون المعاني التي في أذهاننا تستمد أهدافها من تجربة مصر في إستعدادها وقيامها بتحديات ما كان يتصور أحد أن مصر تستطيع أن تجتازها !!.. وهي حرب العاشر من رمضان المعظم ، ومن هذه التجربة العظيمة نأمل أنه آن الأوان للشعب المصري أن ينطلق إلى الأمام في ظل رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على مواجهة التحديات ، ويتطلب ذلك مسئولية كبيرة في مشاركة كل فرد في تحمل مسئوليته في موقعه وفي قيادة ومواجهة التحديات التي تقابلنا ، وعلى رأس هؤلاء الشباب ، حيث أن الشباب هم أمل أي شعب يريد أن يكون له مكان تحت شمس عالمنا الدولي المعاصر الذي ثبت من أحداثه أن المنطق السائد هو منطق القوة سواء في ذلك قوة العلم الذي يقنع أو قوة الحرب التي تردع.

ولذلك ينبغي أن تأخذ المنظمات التعاونية بالمتطلبات العلمية التي تنادي تطبيق الدراسات البينية التي توضح مفهوم ظاهرة الجمعية التعاونية وأثرها في تحقيق العلاقة الوثيقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور العلوم الإدارية والقدرات الفنية في إسراع الخُطى نحو تحقيق التقدم ، حيث أن جميع قوانين التعاون في العالم بما في ذلك قوانين التعاون المصرية ، تؤكد الدور الذي تحققه المنظمات التعاونية إذا توفرت لها العضوية المستنيرة وكفاءة الإدارة القادرة على إحداث التنمية ، والأخذ بيد أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعوب ، والتعاونيات المصرية بإذن الله قادرة على أن تُحقق هذا الهدف في مصر.

إن دور التعاون في توسيع قاعدة الملكية في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، وخلق الرغبة في الثروة عن الطريق المستقيم ، وإستخدام الأسلوب العلمي في الجهود التي تستهدف تحقيق أهدافها ناصع البياض في تاريخ تجارب الأمم في الدول المتقدمة التي أخذت بمفهوم التعليم التعاوني في جميع مراحل التعليم التي يتضمنها البنيان التعليمي ، والتدريب التعاوني المستمر على أيدي أهل الذكر والتخصص في كافة المجالات ، وأن يتحقق في تدريبهم وعملهم روح الفريق ، وعلى وجه الخصوص العمل معاً بروح من الإيثار وإنكار الذات وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار ، حيث أن التطبيق العملي أثبت أن الأسلوب التعاوني إذا تحقق على أيدي أهل الذكر والتخصص ، وتوافرت المواصفات القادرة على تحقيق

التعليم والتدريب الجيد ، فإن هذا كفيل بأن يجعل من الأغلبية من الضعفاء في أي بلد من البلدان في وضع يُمكنهم من أن يحققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه ، من حيث التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة والارتفاع بمعدلات نمو(*) المنظمات التعاونية ويُطلق عليها مشروعات النفع العام ، وهذه المشروعات تطرق كافة المجالات التي تُلبي إحتياجات الانسان من المهد إلى اللحد ، وتعمل على تكوين علاقات إنسانية وإجتماعية جديدة يتحقق من خلالها مفهوم الأخوة والمواطنة السليمة وتُعوّد الأعضاء على الإدخار وتجميع المدخرات حتى وإن كانت قليلة باعتبارها وسيلة لتكوين رأس المال ، وحُسن استثمار هذا المال في المشروعات التي تُلبي إحتياجات الناس ونفع المجتمع ، وبُذلت الجهود المتواصلة التي توضّح الارتباط بين الجانب الاقتصادي والإداري والاجتماعي والقانوني ، وأصبحت خطط التنمية الشاملة تقوم على بذل الجهود التي تحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والإداري والقانوني في عمليات التنمية الشاملة والمتواصلة ومشروعاتها ، في عصر الإستراتيجيات التنافسية وما يتطلبه ذلك من تغييرات وتطورات.

ونرجو أن يكون واضحاً أن ثورة التدريب تطبق في عالمنا المعاصر على المنظمات بصفة عامة سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ، ولذلك إقترحنا في دورات التدريب التي تخص قطاعات التعاون المختلفة ، ضرورة تصميم وتطوير نظم التدريب بحيث تعتمد على توافر روح الفريق ، أو روح

---

*) لمزيد من دراسة أهمية التخطيط التنموي نرجو الرجوع إلى :

*) ESCWA, U.N., "Science and Technology Policies in the Twenty First Century", New York, 1999.

*) Harold Koontz and Cyril O. Donnel "Principles of Management" N.Y. Mcgraw-Hill Book Company, Inc 1985.

*) World Bank. " The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy " Oxford University Press, 1993.

*) World Bank " Future Direction of Planning in Saudi Arabia, Rezadh 1998.

*) U.N. Economic & Social Commission for Western Asia "Strengthening Research & Development Capacity and Linkages with the Prodaction Sectors in Countries of ESCWA Region" 1987.

التعاون في العمل الجماعي ، على أن يكون واضحاً أن هذه الروح ينبغي أن تتوافر أيضاً في منظمات البنيان التعاوني المتكامل ، أي بقطاعاته المختلفة ، قطاع التعاون الزراعي والتعاون الاستهلاكي والانتاجي والإسكاني ، والثروة المائية ، أي أن ثورة التدريب ينبغي أن تشمل جميع القطاعات في الدولة سواء أكانت منظمات تعاونية أو غير تعاونية في إطار ما إستقرت عليه المفاهيم العلمية من أن التدريب يستكمل ما لم تحققه مرحلة الدراسة أياً كانت مستواها ، فعلى هذه المنظمات جميعاً إتخاذ خطوات إيجابية لتحسين التطوير الذاتي ، وزيادة رضا العاملين ، وإعادة النظر في التطوير الاداري بهدف الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية في إطار التحلي بأخلاقيات التعاون المستمدة من الشرائع السماوية ، وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يتحقق من جرّاء ذلك الملاءمة البيئية للعمل والمساعدة في تطبيقها ، على أن يقترن ذلك بتدريب القائمين بعملية التدريب والتطوير ، وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات التعاونية من خلال تحسين الكفاءة والرضا الوظيفي وجودة إنتاجية العاملين ، الأمر الذي يتطلب إيجاد أشكالاً جديدة من العلاقات والاتصالات ، وتغيير النظم القيمية في عالم معاصر يشهد العديد من المتغيرات بمعدل سريع.

ولعلنا جميعاً نلمس الآن أن أنماط الحياة تشاهد متغيرات في مفهوم الأسرة ، وأن عدد العائلات التي تعتمد على دخل واحد أخذ في التناقص ، وأن هناك تحولات في المراكز السكانية ، وأنواع المهارات المهنية الموجودة في الأماكن المختلفة ، وظاهرة تغيير المهنة ، حيث أن الكثير من الأفراد يلجأون إلى أعمال إضافية في سبيل كسب العيش الذي يغطي إحتياجات الأسرة ولا يرتبطون في معظم الأحوال بمهنة واحدة. ولعل هذا يدفع الباحثين إلى إيجاد وسيلة لتحقيق توازن عادل بين الاحتياجات الاقتصادية والقدرات المالية للموارد البشرية ، ومنها إيجاد طرق جديدة لتطوير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى القوى العاملة ، ويجب في هذا المجال بذل الجهود من أجل إستخدام التقنية لتحسين الوضع التنافسي وزيادة الإنتاجية ، وتدريب العمال الذين تقادمت مهاراتهم بإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من الإسهام في زيادة الإنتاجية في إطار تحقيق الجودة أي .. تعظيم إستخدام الموارد البشرية وصولاً إلى تعظيم الأهداف التنموية.. ومما لاشك فيه أن التنمية الريفية من أهم المناطق إحتياجاً للتطور الجديد.

ولعل هذا الذي ذكرناه يلقي الأضواء على الأهمية القصوى التي تقوم بها إدارات التدريب ، وعلى وجه الخصوص من حيث التدريب المهني ، الأمر الذي ينبغي معه أن تتعاون هذه الإدارات مع الهيئات المتخصصة في مجالات رفع كفاءة العاملين ، كالجمعيات المهنية ، والجامعات ، ومعاهد التعليم العالي ، وغير ذلك من الهيئات والمؤسسات المتخصصة في تطوير المنظمات وتنمية الموارد البشرية ، والتي تأخذ في إعتبارها عند التدريب التحديات والقضايا السائدة ، وإحتمالات الغد ، وخلق البيئة التفاعلية ، وتحسين المنظمات مع التركيز على إحتياجات المنظمات الفعلية ، والأخذ في الاعتبار التغيرات العديدة التي تحدث في القوى العاملة من حيث تركيبها ، ومستواها التعليمي وقيمها وتطلعاتها ، وتحقيق الأهداف القومية الاجتماعية والاقتصادية ، والاجتهاد فيما يتعلق بالإسهام في حل المشكلات والقضايا بالحكمة والعلم ، وهما عنصران على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بإدارة التغيير لتحقيق مستقبل أفضل.

وبالرجوع إلى المراجع الإدارية ، القديمة منها والحديثة ، نرى علماء الإدارة جميعاً إهتموا بالبحوث التي تربط البحث بسياسة حُسن إختيار القوى العاملة ، حيث يقررون بأن الاختيار الحسن يعتبر أفضل سياسة. وهذه سياسة ينبغي تطبيقها في جميع المنظمات أياً كانت أشكالها ، وأياً كانت أحجامها .. وأوضحت المراجع العلمية في هذا الشأن : ... كيف تنشأ الصراعات داخل المنظمات ؟.. وما هي الأوضاع التي قد تحدث بين أعضاء المنظمات أنفسهم الموكول إليهم عملية الاختيار ؟.. ولماذا يجدون صعوبة في إتخاذ قرارات حُسن الإختيار ؟.. ويؤكد علماء الإدارة على أن كلاً من البيئة التنظيمية وخصائص المنظمة تُسهمان في حجم الصراع الشخصي داخل المنظمات ، ومن بين هذه المشكلات : مشكلة صراع المصالح .. ومشكلة الصراع الشخصي الداخلي من خلال نظرية التنافس .. ومشكلة الخصائص الداخلية للإنسان باعتباره متخذ القرار.. إلخ.. وقد يتخذ المسئول قرارات من ورائها مصلحته الشخصية حتى وإن كانت في غير الصالح العام ..!!.. ومثل هذا السلوك مؤسف للغاية .. إنه خيانة للمواطنين وإهدار لسمعة الوطن .. وإساءة للأشخاص الذين وضعوهم في هذه المراكز !!..

ومما لاشك فيه أن وجود التباين في المنظمات الريفية .. أو التباين في الإدراكات .. أو التباين في كليهما .. يؤدي إلى حدوث عدم إنسجام بين

التجمعات .. أو بين المجموعات داخل المنظمات ، وهذا ما ينبغي أن نعمل على تفاديه.

ونرجو أن نؤكد على أن الشعب المصري إرتضى الديمقراطية منهاجاً لحكمه وركيزة لهذا الحكم ولا يرضى عنها بديلاً ، فالديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب ولصالح الشعب ، ويتمثل صالح الشعب بصفة أساسية في حرية الفرد وكيانه وعدم الإعتداء على هذه الحرية ، فضلاً عن أن جو الحرية هو الذي يساعد على إستقرار النشاط الإقتصادي وعلى السير بالتنمية الاقتصادية إلى الأمام ، وعلى وجه الخصوص التنمية الريفية.. والتنمية الشاملة للمنظمات.

ومما لاشك فيه أننا جميعاً لا نريد أن نعطي فرصة لأعداء مصر في الخارج أو الداخل لإظهار مصر بالمظهر الجدير بها ، بل نعمل جميعاً على إظهارها بما هي جديرة بحقيقتها بأنها دولة السلام ولا ينبغي أن نظهرها بمظهر الدولة غير المستقرة ، حيث أن هذا قد يؤدي إلى تخويف رأس المال الأجنبي مما يؤدي إلى ضرب مسيرة التقدم الاقتصادي التي عاشتها مصر في الفترة الأخيرة .. هذا بالإضافة إلى أن الدستور المصري ينص على أن الأسرة أساس المجتمع ، قوامها الدين والأخلاق والوطنية ، كما يؤكد الدستور أن الدولة تحرص على الحفاظ على الطابع الأصيل للأسرة المصرية ، وما يتمثل فيه من قيم وتقاليد ، ويؤكد الدستور أيضاً إلتزام المجتمع برعاية الأخلاق وحمايتها والتمكين للتقاليد المصرية ومراعاة المستوى الرفيع للتربية الدينية والقيم الخلقية والوطنية والتراث التاريخي للشعب.. كل هذا يدخل في عناصر التخطيط التنموي ، واستطاعت المنظمات التعاونية في العديد من الدول تطبيقه ، وبالتالي أصبح لمنظماتها التعاونية وأعضائها شأن رفيع المستوى ، وأصبح للتعاون على الصعيد الدولي منظماته الدولية التي تستشيرها الأمم المتحدة في كثير من الشئون الإجتماعية والإقتصادية والنهوض بالمجتمعات في الدول النامية.

❖ التخطيط التنموي والدروس المستفادة :

تُشير التجارب الدولية إلى إختلاف أشكال ومنهجيات التخطيط التنموي وفقاً للظروف الخاصة بكل دولة ، وطبيعة المتغيرات والمستجدات والتحديات التي تواجهها ، حيث تقوم المؤسسات المسؤلة عن التخطيط التنموي في تلك الدول بتعديل دورها مع مرور الزمن.

وفيما يلي تجارب بعض الدول في التخطيط التنموي :

❖ كوريا الجنوبية :

بدأت تجربة التخطيط التنموي في كوريا منذ عام ١٩٦٢م تخللتها تحولات هامة في المراحل المختلفة للنمو الإقتصادي. وتتميز خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية الخمسية السادسة التي طبقتها فيما بين أعوام (١٩٨٧-١٩٩١م) بأنها **مرحلة تحوُّل نحو تحقيق الطموحات الوطنية المختلفة في بناء مجتمع متطور ، حيث تضمنت الخطة مجموعة من الإصلاحات والسياسات ترمي في مجملها إلى تقوية الإمكانات التنموية من خلال توسيع القاعدة الصناعية ، والحد من العجز في الميزان التجاري وتخفيض حجم الدَّين الخارجي ، والعمل على إستقرار الأسعار والتحكم في معدلات التضخم.** وقد إتسمت الخطة بتركيزها على مساهمة جميع الجهات الحكومية والخاصة ، **حيث أسندت للقطاع الخاص دوراً محورياً في عملية تنفيذ التوجهات الإستراتيجية للخطة. ويتم تنسيق الخطط القطاعية عن طريق " لجنة تنسيق الخطة ".**

وفي هذا السياق **تعتمد تجربة التخطيط التنموي الكورية على إعداد أربع خطط تُعد الخطط الثلاثة الأولى منها سنوية ، أما الخطة الرابعة فهي بعيدة المدى ..** حسب الآتي :

*) **الخطة السنوية لإدارة الإقتصاد :** يتم تحديثها سنوياً للتعامل مع المتغيرات والمستجدات الداخلية والخارجية بمرونة.

*) **الخطة السنوية للميزانية : يحدد فيها أولوية تنفيذ المشاريع سنوياً.**

*) **خطة الجهات الحكومية السنوية** : تُحدد الإتجاهات العامة للسياسات وآليات تنفيذها.

*) **الخطط طويلة المدى** : يتم تنفيذها في ظل توجهات خطة التنمية .. مثال ذلك (**الخطة الوطنية لتنمية الأراضي ، خطة تنمية التعليم**).

وتتلخص أهم الدروس المستفادة من التجربة الكورية من خلال تبني وضع خطة سنوية لتنفيذ الخطة الخمسية للحد من إنحرافات التنفيذ ومشاكل الإعتمادات المالية ، وتحديد أولويات تنفيذ المشاريع سنوياً.

❖ ماليزيـــا :

تُعتبـر اللجنة الإقتصادية التابعة لمجلس الوزراء – مجلس التخطيط الوطنـي – هي أعلى جهاز يتخذ القرارات بشأن السياسة العامة في مجال الـشؤون الإجتماعية والإقتصادية ، وعلى مستوى أقل **هناك لجنة التخطيط التنموي الوطني** وهي جهاز يضم كبار الموظفين الحكوميين برئاسة رئيس الحكـومة ، **ويقوم الجهاز بصياغة الخطط التنموية الماليزية. وتلعب وحدة التخطـيط الإقتصادي – تتبع مكتب رئيس مجلس الوزراء – دوراً محورياً ضمن جهاز التخطيط الماليزي** ، فتقوم بالإضافة إلى البنك المركزي والخزانة بتقيـيم أداء الإقتـصاد الوطنـي وإمكانات النمو في المستقبل. **وتبني وحدة التخطـيط الإقتـصادي إطار العمل الإقتصادي الكلي والإستراتيجيات للخطة التـنموية الوطنية والقطاعية على هذه التوقعات ، ومن ضمن المسئوليات الأخـرى لوحدة التخطيط الإقتصادي تنسيق البرامج القطاعية والوطنية من خلال التعاون مع القطاع الخاص.**

ويـؤكد جهـاز التخطيط التنموي الماليزي – مجلس التخطيط الوطني الذي يرأسه رئيس مجلس الوزراء – على عملية تنفيذ الخطط ، عن طريق مراقبة إحتمالات الفشل أو التأخير في تنفيذ البرامج. ويتم إستخدام التقارير التـي تـصدر عـن المؤسسات المعنية بخصوص مراقبة وتقييم مدى تقدم عملـية التنفـيذ حسب الخطة التنموية الخمسية الجارية ، في صياغة خطة التنمية المُقبلة.

ومنذ بداية الجهود التخطيطية عام ١٩٥٥م **عملت ماليزيا على تحديث قطاعاتهـا التنموية التقليدية ، وخلال الخطتين الثانية والثالثة كان التركيز**

علـــى التـــنويع الزراعـــي وتنمية التجهيزات الأساسية. وقد ركّزت الخطط الماليزية التالية على التكامل الإقتصادي والإجتماعي للسكان ، حيث شملت إجـــراءات لتعزيـــز إعادة توزيع الدخل بشكل أفضل ، وإعادة بناء المجتمع ومكافحة الفقر.

تُمثّل خطة التنمية الماليزية السادسة (١٩٩١-١٩٩٥م) المرحلة الأولى فـــي تنفيذ سياسة التنمية الوطنية (١٩٩١-٢٠٠٠م) ، وأهم ما يُميّز هذه الخطـــة هـــو التأكيد على إستمرار مُعدّل النمو المُحقّق في الخطة الخامسة والمحافظـــة علـــى تحقيق هدف التنمية المتوازية الذي أشارت إليه سياسة التنمـــية الوطنـــية. وقـــد تضمّنت الخطة عدة برامج تنموية ، حيث حظيت بالأولـــوية قطاعات النقل والإتصالات ، الطاقة ، التعليم ، والصحة ، علاوة على برامج حماية البيئة. وقد إعتمدت الخطة في تنفيذها بشكل واسع على مـــشاركة القطـــاع الخاص ، حيث أشارت الخطة إلى أن الحكومة الماليزية ســـوف تُـــسرع فـــي خطـــواتها نحو تخصيص القطاع العام ، وتنفيذاً لهذه السياسات والتوجهات قامت الحكومة بوضع خطة عامة للتخصيص ، والتي على أساسها تقوم الحكومة بوضع مجموعة خطط تخصيص عملية قصيرة المدى ، تحدد فيها المرافق التي ترغب في تخصيصها ، كما أنها تسعى إلى تقوية الأجهزة التي تحكم عمل المرافق التي تم تخصيصها.

وتتبنـــى الخطـــتان الماليـــزية السابعة (١٩٩٦ - ٢٠٠٠ م) والثامنة (٢٠٠١- ٢٠٠٥م) سياسات وبرامج تهدف إلى الوصول بماليزيا إلى إقتصاد قـــائم على المعرفة ، حيث إستهدفت الخطة السابعة المحافظة على المنافسة فـــي الأسواق العالمية ، وحددت مقاييس لتقليص النقص في العمالة وزيادة حجم الإستثمارات ، والتركيز على رفع مستوى مهارات الموارد البشرية في الـــبلاد ، ومـــن أجـــل تحقـــيق التقدُّم في هذا المجال طرحت الخطة السابعة إستثماراً ضخماً في التنمية البشرية ، وبناء الطاقة الإستيعابية ، والتقنيات والخدمات الحديثة. كما تؤكد الخطة السابعة على المُضي قُدُماً في إجراءات إعـــادة هيكلة الصناعات الرئيسية والتوسُّع في قطاع الخدمات والتصدير ، وكذلك زيادة إنتاج مُدخلات الصناعة ، واستمرت مسألة مكافحة الفقر الجزء الرئيسي من الأولويات الإقتصادية للحكومة.

وتؤكد الخطة الماليزية الثامنة على إعتبار الإقتصاد الماليزي إقتصاداً تُحـــرِّكه نظم المعلومات وإلى جانب إستمرار الجهود في مرحلة الإصلاحات

الهيكلية للخدمة والصناعات التصنيعية ، وبرامج التخصيص للشركات التي تُديــرها الدولة ، بدأت الحكومة الماليزية بزيادة تطبيقات تقنيات المعلومات والإتصالات. ومن الأجزاء المُهمة في الخطة الثامنة زيادة مقدرة ماليزيا في الــبحوث والتنمية ، ومكافحة الآثار الجانبية المُدمرة للبيئة ، والتي تُسببها التنمــية الإقتــصادية السريعة للبلاد ، كما تم إدراج إجراءات لزيادة تعزيز نوعــية المعيشة والحياة عن طريق التوسع وسهولة الوصول إلى الخدمات الإجتماعية والتعليم.

وتــتلخص أهم الدروس المستفادة من التجربة الماليزية في منهجية الــسيطرة علــى عجز الميزانية والتي تعتبرها من متطلبات الإدارة الجيدة للمــوازنة. وكــذلك الــدور الكبير الذي يلعبه القطاع الخاص في الإقتصاد الماليــزي ، حــيث أسـندت الخطــة لهذا القطاع دوراً كبيراً لتحقيق النمو المستهدف ، إضافة إلى التركيز على سياسات تنمية العلوم والتقنية وزيادة الإنتاجــية فــي القطاعين الزراعي والصناعي. كما يستخلص من التجربة الماليــزية فــي وضع خطة عامة للتخصيص ، ومجموعة خطط تخصيص عملية قصيرة المدى ، تُحدد فيها المرافق التي ترغب الدولة في تخصيصها.

الفصل الرابع
مشكلات التطبيق وعقبات الفشل
" دروس مستفادة "

❖ علينا أن نستفيد من أخطاء الآخرين :

يُجمــع علمــاء التعاون على أهمية بذل الجهود لمعرفة أسباب سوء التطبــيق الــذي يؤدي إلى عقبات تعوق بقاء التعاونيات واستمرارها ، ويرى الــبعض أن من أسباب ذلك عدم كفاية راس المال العامل أو المستثمر ، رأس مــال الجمعية غير كاف ، عدم تحصيل ديون الجمعية من الأعضاء ، إستدانة الجمعية ، صعوبات في إقتراض الجمعية أو إقراضها لأعضائها

وأعــتقد أن الأسباب التي ذكرتها تكاد تكون عامة ، سواء في أمريكا أو في أي بلد(*) آخر.

وقــد أوضــحت فــي مناســبات كثيــرة أن التعاون هو علم العمال والفلاحــين ، **وأن الدراسات المتلاحقة التي أجريت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهري لاخفاق الحركة التعاونية في مصر إنما يرجع غلى إفتقار التنظــيمات التعاونــية إلــى الكفايات الفنية والإدارية والتدريب العلمي على أسس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقية.**

وقــد حاولــت أن أسترشــد بغيري من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهــرة وبذلــوا جهــوداً محمودة في شأن توصيل مثل هذه المعلومات إلى قــيادات الحــركة التعاونــية في مصر وضرورة الإهتمام بالتدريب في إطار إحتــياجات المتدربــين فــتوقفت كثيراً أمام بحث (جيمس بيتر وارباس) عن عقبات الفشل أمام التعاونيات **وهو من الباحثين الذين استرعتهم هذه الظاهرة وهــو أحد كبار التعاونيين(**) في الولايات المتحدة** ، إذ أنه كان مديراً لمعهد

---

*) نرجو الرجوع إلى البحث الذي أجراه الباحث عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للإستهلاك في مصر وعنوانه " تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية الإستهلاكية في مصر " عام ١٩٥٩.

) **James Peter Warbasse: Director of Rochdale institute, president of the Cooperative League of the U.S.A., Member of the Central Committee of the international Cooperative Alliance.

وهذا الرجل له مؤلفات عديدة في التعاون ، ومنها كتابه عن مشاكل التعاون **Problems of Cooperation** وهو المرجع الذي استندنا إلى تقسيماته وآرائه في هذا الفصل.

روتـشديل ورئيـساً فخـرياً للإتحاد التعاوني الأمريكي ، وعضواً في اللجنة المركـزية للحلـف التعاونـي الدولي. وقد جعل هذا الرجل شغله الشاغل أن يطـوف بالولايات المختلفة في أمريكا ، ويقرأ كثيراً من البحوث والنشرات التـي تتعلق بالجمعيات التعاونية التي توقفت عن النشاط ، وبعد سنتين من الـبحث والدراسة المستمرة خلص إلى نتائج توضح " لماذا تفشل الجمعيات التعاونـية ؟.." وهو يعلن في نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التي قام بها لا تعتبـر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، إنما هي دراسة تكشف عن حقائق الواقع .. إنها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة .. تطلب السفر آلافاً عديدة مـن الأميال .. كما وتطلبت بالدرجة الأولى إحتمالاً وصبراً لا حد ولا نهاية لهما.

ويقـول الـباحث أن أي إنـسان لا يـستفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا .. ثم فشلوا يعتبر قصير النظر .. فإن هؤلاء الذين فشلوا قد بصَّرونا بكثيـر من الأمور جعلتنا الآن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفـشل ، وغالـباً ما نتعرف على ما ينبغي عمله من معرفتنا تماماً عن مالا ينبغـي عملـه لا ينبغي عمله ، والشخص الذي لم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أي إكتشاف أو أضاف جديداً ، وكثيراً ما نجد أن أحد الرحالة قد أصبح أكثر خبرة ودراية بمنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله.

ومن هذا المعنى يستطرد الباحث قائلاً أن هذه الدراسة تتعلق بجمعيات ضـلت طريقها .. أنها توضح أسباب الفشل والمصاعب والعقبات التي أدت إلـى مـوتها .. ومن هنا فإنها تضئ الطريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثـرات الماضـي وأخطاءه ، وقد حاولنا في هذه الدراسة الموجزة أن نتبع تقـسيمات الباحث ، ونوضح كثيراً من المفاهيم في ضوء هذه التقسيمات ، راجـين من وراء ذلك أن نكون قد أسهمنا بجهد متواضع في مجال التدريب التعاوني ، وتفهم ما يتعلق بعقبات الفشل أمام التعاونيات.

أخطاء في السياسات التمويلية

ERRORS IN FINANCIAL POLICY

١) التعامل بالأجل Credit Business

لعـل مـن الأمـور التي ينبغي أن يتفهمها التعاونيون جميعاً ، أن من القواعد السليمة التي اتبعها رواد روتشديل قاعدة التعامل بالنقد ، وعدم السماح بالتعامل الآجل بيعاً أو شراءاً ، وكانوا يوقعون الغرامات على المسئولين الذين يخالفـون هـذه القاعدة ويعتبرونهم غير جديرين بمناصبهم في الجمعية ، فقد ورد بالمـادة ٢٣ مـن قانونهم(*) المُعدّل " **ليس لأعضاء مجلس الإدارة مهما كانـت الظروف والأحوال أن يتعاملوا بالأجل بيعاً أو شراء ، بل يجب أن تتم جمـيع المعـاملات نقداً ، وإذا تصرف أحدهم بما يخالف هذه القاعدة يكون عرضـة لغرامة مقدارها عشر شلنات ، فضلاً عن إعتباره غير جدير بالقيام بمهام منصبه** ".

والـسبب الـذي حمـل الرواد على التمسك الشديد بهذه القاعدة هو أن متاجر التجزئة الملحقة بالمصانع ومتاجر التجزئة المستقلة ، كانت تشجع البيع بالإئـتمان لكـي تستطيع أن تحتفظ بالعميل ثم تستعبده بعد ذلك بكل ما تحمله كلمـة الإسـتعباد مـن معان ، فكان يجوز لأصحاب هذه المتاجر أن يطالبوا بحبس المدين إذا لم يسدد ما عليه من ديون في المواعيد المحددة وكان التهديد بالحـبس سيفاً يرهب العميل ، ويمكن اصحاب المتاجر من إستغلال ذلك في رفع الأسعار.

ولـم يكـن الرواد أول من طبق مبدأ التعامل بالنقد ، فقد نصت قوانين بعـض الجمعـيات التعاونية التي كانت قائمة عام ١٨٣٠ على " عدم السماح بالإئتمان أخذاً أو عطاءاً "(**).

وكان أوين وأتباعه يهاجمون البيع الآجل للأسباب الآتية :

---

*) **George Jacob polyoake, The History of the Rochadle pioneers, Charies Scribner's Sons. 1893.**

) **Credit shall neither be given nor received ". George Jacob Holyoake. History of Co-operation, New York : E.P. Eutton Com. Vol. 1.

١) أن البـــيع الآجل يؤدي إلى أن يتقاضى التجار أسعاراً مرتفعة عن السلع التي يبيعونها بوجه عام.
٢) أن البـــيع بالأجـــل يقتـــضي زيادة الجهود الدفترية ، وفيه مع ذلك إحـــتمال إعـــدام بعض الديون مما يؤدي بالمتاجر إلى أن تلجأ إلى زيـــادة رفـــع اســـعارها علـــى السلع المبيعة بالأجل لمواجهة هذا الإحتمال.
٣) تغرى سياسة البيع بالأجل المستهلكين على زيادة مشترياتهم ، وقد تؤدي هذه الزيادة في المشتريات إلى حالة يتعذر عليهم فيها موازنة دخولهم في المستقبل.

ولا شـــك أن سياســـة البـــيع بالأجل كانت منتشرة في أنحاء كثيرة من العالم ، وأنها كانت تجلب كثيراً من المتاعب على ذوي الدخل المحدود ، حتى كان يتعذر على كثير منهم الوفاء بالتزاماتهم قبل البائعين ، فقد ورد في تقرير عـــن نـــشاط الجمعيات التعاونية بمقاطعة نيو إنجلاند بأمريكا عام ١٨٥٠ أن المقاطعة كانت تُعاني أشد المعاناة من سياسة البيع بالأجل(*).

وقـــد طالـــب كثيـــر من الكُتّاب التعاونيين بضرورة إلتزام الجمعيات التعاونـــية مبدأ البيع بالنقد والإبتعاد عن سياسة البيع بالأجل ، خشية أن يؤدي بها هذا الإنحراف إلى الفشل(**).

وقد قام البعض بدراسات على أربعة وعشرين جمعية تعاونية للبترول مـــن جمعـــيات الغرب الأوسط بأمريكا .Middle Western Coop لمعرفة تكالـــيف التعامل بالأجل ، وتبين من هذه الدراسات أن متوسط ما تكلفه مائة

---

*) Bureau of Statistics of Labor. Boston Eight Annual, Report of Bureau 1877.

**) Vobrath, lipzig, Principles of Rochdale Co-operation and Modern Systems of Credit Training, International Co-operation Alliance, Agenda, 1930.

وأيضاً :

Howard A. Cewden, Improving Merchandising Practices through Credit Control in American Co-operation, Wash. D.C. American Institute of Co-operation 1939.

دولار من المبيعات الآجلة يساوي ٣٫٨٠ من الدولار ، وهذا القدر يتكون من العناصر الآتية(*) :

١٫٤٠ من الدولار مصاريف إدارية.

٠٫٦٠ من الدولار مصاريف مكتبية (بوستة وأوراق .. إلخ.).

٠٫٨٠ من الدولار خسائر ديون معدومة.

١٫٠٠ من الدولار فوائد.

٣٫٨٠

وطبيعي أن هذا الرقم يتزايد تبعاً لعدم كفاية الإدارة

ثـم أن البيع بالنقد له أهداف مادية ومعنوية لا ينبغي تجاهلها ، فإن إي جمعـية عـندما تبـيع بالأجل تُخاطر بتعريض أموالها للضياع إذا ما عجز المـشتري بالأجـل عن أداء ما عليه ، هذا إلى أن البيع بالأجل يعتبر بمثابة حبس لجانب من الأموال الحاضرة للجمعية ، وهذا من شأنه أن يعوق توسعها في خدمة أعضائها وقد يضطرها إلى الإقتراض وشراء بضائعها بالأجل ، مما يؤدي إلى رفع الأسعار وبالتالي إلى إنخفاض العائد.

ومـن ناحية الأعضاء كذلك نجد العضو الذي يشتري بالأجل معرضاً للوقوع في إرتباكات مالية نتيجة لإختلاف التوازن بين دخله ونفقات معيشته ، فإن كثيراً من الناس يصعب عليهم مقاومة إغراء الشراء بالأجل ، فيقعون في ذل الإسـتدانة ويجـدون في هذا الذل قيوداً أو أغلالاً لا يستطيعون الخلاص مـنها ، وفي ذلك **يقـول شارل جيد أن عادة الشراء بالأجل تحمل في طياتها العـبودية للعامـل واسـرته** ، والتعبيـر بكلمة عبودية لا ينطوي على أدنى مـبالغة ، ذلـك لأن الشخص المدين للبقّال والخبّاز لا يستطيع أن يشكو من إرتفـاع اسعار البضائع أو أوزانها أو أنواعها ، كما أنه لا يستطيع أن يتعامل مـع غير الدائنين من البقالين والخبازين ، وفي هذه الحالة يكون مُجبراً على

*) **J.G. Knapp, Preliminary Report on Credit Practices and Problems of 58 C.C.A. Local Petroleum Associations, Wash, Farm Credit Administration 1939.**

قبول كل ما يقدم إليه خوفاً من قفل حسابه وإذا لم تتح له أدنى فرصة للتخلص من هذا الدين فقد يفقد الأمل ، ويهجر بيته ويرحل سراً عن المنطقة.

وعلى ضوء هذه الحقائق الملموسة وجد التعاونيون أنه من الضروري أن تتمسك الجمعية بمبدأ البيع لأعضائها نقداً ، ليتعودوا أن يعيشوا في حدود مواردهم.

وقد أجاز القانون التعاوني(*) المصري للجمعيات التعاونية الذي صدر في عام ١٩٥٦ أن تبيع بالنسيئة لأعضائها ، وحرَّم عليها البيع بالنسيئة لغير الأعضاء.

وورد في اللائحة التنفيذية للقانون(**) الحدود التي يجب على الجمعيات الإلتزام بها ، وتتلخص فيما يلي :

١) أن يكون البيع بالنسيئة مقصوراً على جمعيات الإستهلاك التي يكون أعضاؤها من العمال والموظفين.

٢) أن يكون الضمان قبول الخصم من المرتب أو الأجر وقبول الجهات التي يعملون فيها إجراء هذا الخصم.

٣) ألا يجاوز ثمن ما تبيعه الجمعية بالنسبة للعضو أكثر من ١٦/٣ من مرتبه أو أجره الشهري.

٤) إلا يزيد مجموع ما تخصصه الجمعية للمبيعات الآجلة على ٥٠% من رأس المال المُسهم والإحتياطي خلال السنة.

ولعل من المناسب أيضاً أن نوضِّح أنه فيما يتعلق بالتعاون الزراعي ، فإن التطور الإقتصادي في العالم بصفة عامة .. وهنا في مصر بصفة خاصة أوجد أسلوباً ييسر فيه على الفلاح مهمة التمويل ، حتى لا يقع في ذل الإستدانة للمرابين ، فقد تضمنت التشريعات التعاونية الزراعية تيسير مهمة الإقراض للأعضاء التعاونيين بضمان المحصول ، غير أن طبيعة الإشراف للتأكد من إستخدام القروض في الأوجه المخصصة لها ، قد ترتب عليها كثيراً

(*) المادة رقم ٦٠ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

(**) المادة رقم ١٦ من القرار الوزاري رقم ٨٣ باللآئحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

مـــن المـــشكلات ، الأمر الذي يتحتم معه مراجعة نظم الإشراف والرقابة بما يتفق والأصول الإدارية والتعاونية.

٢) عدم كفاية رأس المال Insufficient Capital

يجـــب علـــى التنظيمات التعاونية أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة تتـــضمن وســـائل توفيـــر القدر الكافي من وسائل رأس المال اللازم لها في مزاولة نشاطها بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التي يحتاج إلـــيها أعـــضاؤها المستهلكين ، وسكان المناطق التي تعمل فيها ، وعليها أن تضع في المكان الأول من الإعتبار عند بدء نشاطها إحتمالات التوسع وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة ، وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية رأس المال كثيراً ما يؤدي إلى فشل المشروعات.

وفي المجموعة التي يصدرها القسم التجاري بحكومة الولايات المتحدة " **أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كـــاف** ". فقـــد تحتاج بعض المشروعات في السنة الأولى إلى بعض الأموال الـــنقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون تقدير **جميع مصروفاتهم بدقة وعناية** ، **فيكون** من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمالها قد نفد تماماً قبل إستكمال المشروع ".

ثـــم إن المـــال في المشروعات التعاونية هو السبيل إلى تحقيق أهدافها الإقتصادية والإجتماعية.

فـــإذا توافـــر لهـــا منه القدر الكافي ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكـــنها أن تكون عميلاً ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء فتسمح لها هذه المـــصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء وهذا مما يعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها. وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها كما تتمكن عن طـــريق هـــذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الإقتصادية والإجتماعية للقوى العاملـــة التي تعمل بها وقد تُشارك في تحسين شئون المنطقة التي تُزاول فيها نشاطها.

ولهـــذا يجـــب على مختلف المشروعات التعاونية أن تُعِد لنفسها خطة تمويلية ناجحة ، والخطة التمويلية الناجحة هي التي تتميز بالسهولة والوضوح

وتمد بصرها إلى ما بعد إحتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها في حسابها ما يلائمه من الإعتبار والتقدير ، فإن أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ ، **أما التمويل الذي يعتمد على التجربة التي قد تخطئ أو تصيب ، فإنه يعني أحد أمرين إما الإسراف أو تعرض المشروع للخطر.**

ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضّح أن الجمعيات التعاونية تعتمد في توفير المواد التي تحتاج إليها على مُورِدين أساسيين هما رأس المال والإحتياطيات ، وكذلك على مصادر خارجية هي القروض والودائع .. غير أنه نظراً لأن الجمعيات التعاونية تُطبق مبدأ الباب المفتوح للعضوية فإن هذا يسمح لكل من تتوافر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الإنسحاب منها ، وهذا يعني أيضاً أن رأس المال في الجمعيات التعاونية يزيد ويُنقص تبعاً لزيادة الأعضاء ونقصهم ، وقد استطاعت الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم أن تعمل على التغلب على هذا عن طريق تنوع أسهم رأس المال ، وكذلك عن طريق تضمين القوانين النظامية للجمعيات بنوداً من شأنها أن تمنع تعريض الجمعية للهزات العنيفة التي قد تترتب على إنسحاب الأعضاء في بعض فترات الأزمات التي قد تتعرض لها الجمعية ، **خاصة فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية الإستهلاكية.**

ونحن هنا في مصر نجد أن نظامنا قد إهتم بصفة خاصة بتمويل الجمعيات الزراعية ، فقد كفلت التشريعات للمزارعين إحتياجات الإنتاج الزراعي بما يُغطي أغلب تكلفته من الأموال النقدية ومستلزمات الإنتاج وذلك على أثر إنقطاع التمويل الذي كان يستمده الفلاحين من كبار المُلاك أو الوسطاء الزراعيين أو التجار بشروط مجحفة ، والضمان الأساسي الذي تعتمد عليه الدولة في مد هؤلاء الفلاحين بالقروض هو أنه بعد جني المحصول تستوفي منه حقها الذي أقرضته للفلاحين ، غير أنه قد وضح من الناحية العملية أن هذا الضمان غير كاف إذ نجد في بعض الأحيان يلجأ بعض الحائزين ، **خاصة المستأجرين منهم إلى تحويل حيازاتهم للتهرب من إلتزاماتهم** ، ورغماً عن أن الدولة أشركت أخيراً الحائز الجديد في ضمان المطلوبات القديمة ، فإنه قد تبين أن هذا الإحتياط أيضاً ليس كافياً ، أو قد يكون الحائز الجديد مُعدماً ، كما أنه يتعذر تنفيذ هذه الضمانات في الحالات النادرة التي تصدر فيها أحكام طرد المُزارعين بموجب أحكام طرد ، هذا فضلاً عن أن إرتباط التحصيل في توقيته بتسويق المحاصيل جعل من المتعذر

في بعض الأحيان تحصيل بعض المديونات وذلك نتيجة تداخل عمليات تسويق بعض المحاصيل ببعض كما هو الحال بين القمح والقطن ، والقطن والأرز ، ومـن أجل ذلك فإن هناك حاجة إلى وضع خطة للإئتمان الزراعي سنوياً في ضـوء الـتمويل المتاح بحيث تتمشى مع أهداف الدولة وفقاً للتوجيهات التي يـصدرها المختصين وذلك حتى يمكن تحقيق التناسق بين خطة تمويل القطاع الزراعي والخطة العامة للدولة.

وقـد طـرحت لجـنة الزراعة المتفرعة عن اللجنة الإقتصادية زيادة التوسـع فـي إنشاء البنوك القروية وذلك بعد أن أوضح السيد وزير الزراعة نجـاح هـذه البنوك سواء فيما يتعلق بضبط حسابات الجمعيات وتنظيمها أو حُـسن أداء الخدمة التمويلية ، غير أننا طالبنا كثيراً التريث في إتخاذ مثل هذا القرار في ضوء التساؤلات الآتية :

أولاً : مـن الأمـور المسلم بها في جميع المجتمعات النامية ضرورة تطبيق نظام الجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض في الريف ، إذ أنـه فعـلاً الأسـلوب الـسائد الذي ينتشر ويلقي إقبالاً في المجتمعات الريفية التي تتصف بضعف الموارد الإقتصادية مع صِغَرْ الملكية الزراعية.

ثانـياً : الجمعـية التعاونية تقوم أساساً حول خدمات التمويل .. ويدور حـول هـذه الخدمة الرئيسية مجموعة الخدمات الأخرى التي ينبغـي توافرها لنجاح التمويل .. فالجمعية تمد الزُرَّاع بالسلف العينـية والـنقدية .. وحتـى تـسترد أموالها يلزمها تسويق المحـصول .. والتـسويق يلزمه خدمة التخزين .. والتخزين يلزمه نقل .. إلخ من الخدمات ، فإذا تم إنشاء بنك القرية أو عم ، فإنه سيقوم أساساً بعملية التحويل وسينتهي بضرورة إشرافه علـى نفـس الخدمات التي تؤديها الجمعية ، الأمر الذي نقطع معـه الآن بوجود إزدواج في أداء الخدمات ، وبالتالي تنازع الـسلطات ، والنتـيجة المنطقية إرتباك المزارع وتردده على البـنك والجمعـية .. هذا فضلاً عن زيادة التكلفة الإقتصادية وتحمـل عـبء التكاليف من مقار وموظفين ومكاتب إلخ .. لوحدة أخرى في القرية ، وفي ذلك إنحراف عن مبدأ وفورات

الحجـــم الكبيــر المعـــروف في الأصول العلمية والإقتصادية والإدارية.

ثالــثاً : هــل هذا البنك سيؤدي فعلاً وظيفة البنك .. أم أنه تفكير أكثر طمــوحاً فـــي المـــرحلة الحالـــية ، إذ أنني أتساءل هل سيقدم المُـــزارع المـــصري في المرحلة الحالية أموالاً وودائع تكفي لإقامــــة مثل هذا البنك .. أن الدخل الفردي للمزارع منخفض ولا يـــسمح لـــه بالإدخار بالقدر الذي تتطلبه الأصول العلمية لإقامـــة المـــشروعات ، ويترتب على ذلك أن يكون هذا البنك تحـــت إعانــــة دائمة من الهيئات التمويلية الأخرى حتى يمكنه مواصلة عمله.

رابعـــاً : قبل تعميم أية تجربة ينبغي القيام بالبحوث والدراسات الشاملة لتقيـــيم التجربة على أسس علمية .. فهل قيَّمت الهيئات العلمية تجربة بنوك القرى واصدرت قراراً بأن هذه البنوك نجحت في أداء مهمتها .. وأن الهدف من إقامتها هو المصلحة العامة التي تلتقي مع مصلحة التعاونيين وتضعها فوق كل إعتبار ؟..

لقد أثرنا هذه التسؤلات التي تتعلق ببنوك القرى وذلك لأننا نـــستهدف تدعـــيم الجمعيات التعاونية القائمة فعلاً ، فليس من المنطق في شئ أن نحاول إقامة وحدات جديدة ندعمها ونترك القـــائم فعـــلاً .. خاصة وأن الجمعيات التعاونية تعتبر دعامة التنظيم الإقتصادي في القطاع الزراعي في مصر.

٣) عدم الإلمام بالطريقة السليمة لإمساك الحسابات والدفاتر

Bad Book Keeping Accounting

لعـــل من أهم المشكلات التي تُعانيها الحركة التعاونية في مصر بصفة خاصــــة مـــشكلة **عـــدم إستخدام الأساليب العلمية الدقيقة فيما يتعلق بالنظم الدفترية السليمةمع العلم بأن القوانين التعاونية والنظم التعاونية تحتم ذلك** ، ولعل قطاع التعاون الزراعي يعاني بصفة خاصة من هذه المشكلة ، إذ كثيراً

مـا نـسمع صـوت الفلاحين يستصرخ المسئولين بإيجاد حل لهذه المشكلة المتعددة الأطراف ، وذلك سواء فيما يتعلق بمعاملاته مع التعاونيات الزراعية المحلية أو مع فروع بنك التسليف أو فروع بنك الإئتمان الزراعي والتعاوني أو مع الصرافين.

ولعـل أهم ما يتضح من شكاوى الفلاحين أنهم لا يتمكنون من التعرُف على حقيقة حساباتهم مع الأجهزة المختلفة التي يتعاملون معها ، إذ أن كشوف المعـاملات تقدم إليها دون إيضاح للتفصيلات التي تتعلق بالبنود الواردة في هذه الكشوف ، ولعلنا نعرف جميعاً أن عدم الإيضاح يؤدي إلى جهل الإنسان بحقائـق الأشياء ، **وهذا الجهل يؤدي إلى عدم الإطمئنان والشك المستمر ، وهذا هو الحال بالنسبة لكشوف الحسابات التي تتعلق بمعاملات الفلاحين ، مع العلم أننا لا ننكر بأن هناك جهوداً كثيرة بذلت من أجل التغلب على هذه المـشكلة ، غير أن الحقيقة مازالت قائمة ، وهي أن الفلاح ما زال يعاني ، وأن الـشكاوى مازالـت عامة وأن الأغلبية الساحقة تستشعر بأنها مازالت حائرة ، والفلاحين أنفسهم يرجعون أسباب هذه الحالة إلى ما يأتي :**

أولاً : يعـتقد الفلاحـون أن القـوى العاملـة المتخصصة في الشئون المحاسبية قليلة جداً إذا ما قيست بحجم العمل الفعلي ، الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة عدم الإنتظام في تسوية القيود المحاسبية فـور كل عملية من العمليات الأمر الذي يترتب عليه تراكم هذه القـيود ثم محاولة تسويتها في فترة زمنية قصيرة مما يؤدي إلى إرتـباك الموظف المحاسبي وإجهاده ، ومن هنا تحدث كثيراً من الأخطـاء في القيود وهم يعتقدون أن جميع الأخطاء تتم لصالح الأطراف الأخرى.

ثانـياً : تـتطلب الأصـول المحاسبية السليمة إمساك عديد من الدفاتر كدفاتر اليومية ودفتر الأستاذ إلى غير ذلك من أنواع الدفاتر التي تتطلب الأصول المحاسبية ضرورة إمساكها ، ومثل هذه الدفاتر لا يقدر على تفهمها إلا المتخصص في الشئون المحاسبية ، غير أن الأمـر بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية يسير في أسلوب مـن شأنه عدم الإستعانة بالأجهزة الوظيفة ذات الكفاءة العالية ، ومـن هـنا كثيـراً مـا نرى القائمين على شئون هذه المسائل

المحاسـبية لا يرقون إلى المستوى المطلوب ، ونجد أنهم أنفسهم يقفون حيارى أمام التعقيدات الفنية.

وممـا يـزيد الأمر تعقيداً أن الأجهزة المُشرفة على القوى الوظيفـية المحاسبية لا تقوم بمقتضيات التدريب الذي يرفع من مستوى كفاءة هؤلاء الموظفين.

ثالـثاً : تعانـي التنظيمات التعاونية الزراعية من مشكلة عدم إستقرار العمل ، بمعنى أنه حتى لو أُتيح لبعض ذوي الكفايات العالية من الـتوظف فيها ، فإن هذه الكفاءات لا تستطيع أن تطبق ما تعلمته لأن المناخ أو البيئة التي يعملون فيها يغلب عليها الطابع التقليدي فـي الممارسـة الأمر الذي يؤدي إلى كثير من أنواع الإحتكاك والتـضارب وبالتالي التنافر مما يجعل العمل أبعد مما يكون عن الرضـا الشخصي ، وكما نعرف جيداً أن الرضا الشخصي من بـين أهـم عناصر الإنتاج ، ومن أجل ذلك فإننا نرى أن هؤلاء الموظفون الأكفاء يتربصون الفرص لكي يجدوا مجالاً للعمل في أي موقع يستريحون فيه ، ولذلك سرعان ما يجدون هذه الفرصة وينتقلون إلى الوظيفة الجديدة تاركين وظيفتهم في الجمعية ، وهذا يترتب عليه كثير من المشكلات أقلها عدم إنتظام القيود المحاسبية وإهمال مصالح الفلاحين.

رابعـاً : وهناك أمر آخر يُعتبر على جانب كبير جداً من الأهمية وله أثره في المشكلات المحاسبية **وهو تعدد أجهزة الإشراف والرقابة** على التنظيمات التعاونية بصفة عامة والعمليات الإئتمانية بصفة خاصـة ، فإذا أضفنا إلى كل هذا تعقيد بيانات البطاقة الزراعية بما لا يتفق مع مقدرة الفلاح على فهمها .. وكذلك عدم إستخدام التنظيمات التعاونية المدير التعاوني المتخصص الذي يستطيع أن يتولى مهمة الإشراف على الوظائف المختلفة بالإضافة إلى أنظمة الضبط الداخلي في الجمعيات التعاونية فضلاً عن قيامه في الوقت نفـسه بالإشراف على مهام المراجعة المستمرة لسجلات الجمعية والتي ينبغي أن تمسك بصورة من شأنها التيسير على من يهمهم الأمر في أي وقت وبناءً على إخطار سابق للحصول على صورة واضـحة لمـا آلـت إليه أموال الجمعية أو الحسابات الشخصية

بالأعضاء ، وأن يكون مدير الجمعية ليس قادراً فحسب على فهم هذه السجلات بنفسه ، بل يجب أن يكون قادراً أيضاً على شرحها بوضـــوح لأعضاء المجلس الذين تبدو لهم أن هذه السجلات في بعض الأحيان غامضة أو شبه منفرة.

ومـمـــا لاشك فيه أن المشكلة المحاسبية تحتاج إلى حل عاجل وحاسم في ضوء الأصول العلمية والمحاسبية والتي لا يمكن أن يتفهمها إلا خريجوا كلـــيات الـــتجارة والمعهـــد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بإعتبار أن خريجـــي هـــذه الهيـــئات العلمية يتلقون العلوم المحاسبية على مدى أربع ســـنوات ويـــدخل فـــي نطـــاق ما يدرسوه المشكلات المحاسبية للتعاونيات والأســـلوب الأمثل لحلها ، خاصة وأننا نعرف أن طبيعة مجتمعنا في الريف تغلـــب علـــيه الأمية وكذلك الأسلوب الفطري في المعيشة إلى الدرجة التي تجعل الفلاحين لا يتابعون أو يُطبقون قانون الملكية مثلاً فيما يتعلق بالحيازة إذ انهم يتوارثون الأرض وهذا يؤدي إلى تفتيت الملكية وبالتالي يؤدي غلي مـــزيد من التعقيدات المحاسبية والإدارية وهذا يتطلب بالضرورة الإستعانة بأعلـــى الكفايات التي يمكن أن تتطلب كثيراً من المشكلات في ضوء العقيدة التعاونية التي تربط الجانب الوظيفي بخدمة المجتمع.

ولعـــل مـــن المناســـب في هذا السياق أن نوضّح أن بعض التنظيمات التعاونـــية تلجـــأ فـــيما يـــتعلق بمـــراجعة حساباتها إلى المكاتب المحاسبية المتخصـــصة .. أو الهيـــئات التعاونية المتخصصة ومما لاشك فيه أن نشاط التنظـــيمات التعاونية ينبغي أن تخضع إلى المراجعة المتخصصة ، فمثلاً من الخطـــأ الإعتماد على شهادة أمين المخزن إذا كانت هناك دفاتر مخزن فمثل هذه الشهادة لابد أن تخضع إلى المراجعة المستندية وهكذا.

ونحن نُفضل أن يقوم بمقتضيات المراجعة المحاسبية الهيئات التعاونية المركزية المتخصصة ، إذ المفروض في هذه الهيئات أن يكون لديها الخبراء المتخصـــصون في شتى المجالات والعلوم المحاسبية والإحصائية ، وهؤلاء يـــستطيعون أن يحللـــوا الأرقـــام والتقاريـــر ويكشفوا عن جوانب الضعف والإنحـــراف وبـــذلك يرشدون الإدارة إلى الأسلوب الأمثل الذي ينبغي عليها إتـــباعه ، خاصة وأنه قد تبين من دراسة الحركات التعاونية المتقدمة أنه إذا كانت الإتحادات المركزية علىجانب كبير من حُسن التنظيم والإدارة فإنه لا يمكن مع وجود مثل هذه الإتحادات أن تفشل الجمعيات الإتحادية ، إذ أن هذه

الإتحادات المركزية تقوم بأعمالها بأسلوب علمي تتابع فيه الجمعيات المحلية نشاطها ، ومن أجل ذلك قال أحد الإقتصاديين " **إن الجمعية التعاونية لا يمكن أن تفشل في السويد مثلاً نظراً للبنيان السليم للإتحاد التعاوني الأهلي السويدي** ".

٤) رد عائد المعاملات سريعاً

Paying Savings Returns Too Soon

هناك إجماع من علماء التعاون بأن أسلوب عائد المعاملات الذي إستحدثه الرواد الأوائل كان له اثر كبير في تجميع القوى العاملة وضم جهودها الإختيارية في تنظيمات تعاونية تستهدف تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية للأعضاء ولهم ، وكان الرواد الأوائل يلجأون إلى توزيع العائد كل ثلاثة أشهر وذلك حتى تكون الفرص المتاحة للإعلام عن أثر الإنضمام إلى الجمعيات التعاونية متعددة ، " هذا بالإضافة إلى مزايا أخرى " .. كما أن الرواد الأوائل أوجدوا أسلوب من شأنه إغراء الأعضاء بترك عائد معاملاتهم في الجمعية ليُسهم في مقتضيات التمويل الذاتي .. وذلك عن طريق ترحيل هذا العائد إلى حساب إكتتابهم في أسهم رأس المال الخاضعة للإسترداد ، والأسهم الخاضعة للإسترداد تُعتبر في نظر الأعضاء كبنوك إدخار ، فبدلا من أن يحصل العضو على ما له من عائد ويضعه في أحد صناديق التوفير لكي يتقاضى عنه فائدة .. هذا بالإضافة إلى سهولة إسترداد إيداعه ، فإن الحركة التعاونية في بريطانيا أوجدت أسلوباً شبيهاً بالأسلوب المُتبع في صناديق التوفير ، **إذ أنها إستحدثت الأسهم الخاضعة للإسترداد والتي تعني أن كل عضو يمكنه أن يودع أي قدر من المال في الجمعية لحساب الإكتتاب في هذه الأسهم ، فإذا ألجأته الحاجة إلى بعض المال ، فيمكنه أن يتقدم إلى الجمعية بطلب إسترداد القدر الذي هو في حاجة إليه ، وبذلك اطمأن الأعضاء إلى وضع مدخراتهم في الجمعية.**

غير أنه وجد أن بعض التنظيمات التعاونية تفضل توزيع العائد سريعاً جدًّا لإهتمام الناس ، ومما لاشك فيه أنه وفقاً للتطور الإقتصادي الذي يجعل الجمعيات التعاونية تعمل على توفير مختلف الإحتياجات لأعضائها ، فإن ذلك يتطلب توفير القدر الكافي من الأموال الذي يُمكّن الجمعيات من تلبية هذه

الإحتياجات .. من أجل هذا فإن الإصرار على توزيع العائد بصورة نقدية – يُعتبر سياسة غير مستحبة .. والأفضل أن تتم سياسة توزيع العائد مع إيجاد أسـلوب يُمكّـن الأعضاء الذين يرد إليهم عائد معاملاتهم من أن يدخروه في الجمعية نفسها ، وبذلك نكون قد حققنا سياسة توزيع العائد وربطناها بسياسة الـتمويل الذاتي للجمعيات التعاونية ، وهو عنصر على جانب كبير جداً من الأهمية في تحقيق النمو والإزدهار للحركة التعاونية.

علـى أنـنا نوجه النظر إلى أنه ينبغي أن ترتبط سياسة توزيع العائد بالـسياسة المالـية للجمعـية ، والتي تتطلب تدعيمها عن طريق تخصيص الإحتياطـيات التـي تـنص علـيها القوانـين التعاونـية .. هذا فضلاً عن الإحتياطـيات التي تتطلبها السياسات المالية السليمة – تدعيماً للمركز المالي للجمعية.

٥) البيع بأسعار أقل من أسعار المنافسة

لعـل مـن بـين أهم الأمور التي ينبغي على التنظيمات التعاونية أن تولـيها عظيم عنايتها هو : ... أن تضع لنفسها سياسة سعرية تُراعي فيها ظروف البيئة المحيطة بها ، فمما لاشك فيه أن هذه السياسة السعرية تختلف مـن مجـتمع لآخر ، فالسياسة السعرية في ظل مجتمع إشتراكي لا تسوده المنافـسة ، تخـتلف عن السياسة السعرية في ظل مجتمع رأسمالي أو أي مجتمع آخر تسوده المنافسة ، من أجل ذلك فإنه يقع على عاتق المسئولين في التنظـيمات التعاونـية أن يضعوا السياسة السعرية التي تُمكّن الجمعيات من مـزاولة نشاطها ، وأن تأخذ حظها من الإزدهار في ظل المجتمع الذي تعمل فـيه ، ولعـل مـن المناسب في هذا المقام أن يضع المسئولون عن السياسة السعرية في إعتبارهم التجارب التي مرت بها التنظيمات التعاونية السابقة.

فمـثلاً مـن الأمـور التي ينبغي أن تقرر .. هل تبيع الجمعية سلعها بأسـعار السوق .. أم بأسعار تقل عن أسعار المنشآت المنافسة ؟.. في مثل هذا الأمر ينبغي مراعاة الظروف المحيطة والإعتماد على الأعضاء وفهمهم الكامل لسياسة التسعير .. فإذا كان القرار بيع السلعة بسعر السوق ، فإن هذا يـتطلب من الجمعية أن توضّح للأعضاء ، **أنها وإن كانت تبيع بسعر السوق**

إلا أن المـــبلغ الذي يدفعه العضو ثمناً للسلعة ليس هو ثمنها الحقيقي ، إنما كل عضو يتعامل مع الجمعية ، له جزء مُدَّخر يتراكم قليلاً قليلاً .. ليرد إليه في النهاية على صورة عائد .. وأن الأسلوب الذي تلجأ إليه الجمعية في البيع بأسعار السوق ، إنما لأسباب عديدة ، منها مثلاً قوة المنافسين وقدرتهم على معـــاداة الجمعية .. وإعلان حرب قطع الأسعار عليها ، الأمر الذي قد يودي بالجمعـــية وتـــضيع معه مُدخرات الأعضاء (.. فالعبرة بالهدف والقدرة على تحقـــيقه .. وليـــست العبرة بالتمسك بالأسلوب حتى وإن أدى إلى التضحية بالهدف).

ومـــن الأمور التي ينبغي أن تكون واضحة في أذهان المسئولين عن التنظـــيمات التعاونـــية ، أن أفضل السياسات تحتم التمسك بالهدف ، والعمل علـــى تحقـــيق الهدف في إطار من سياسة الود والعدالة مع المنافسين ، إذ يجـــب أن يكـــون مفهوماً أن الجمعية من أهدافها بذل أقصى الجهود لخدمة الأعضاء وليس محاربة أو معاداة أحد.

٦) إستعمال رأس المال الموهوب

مـــن الأمور المعروفة في الحياة أن المال الذي يأتي بسهولة .. فإنه يذهب أيضاً بسهولة .. ومن أجل ذلك ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنه ينبغي دائماً وأبداً أن يُكافح الإنسان ويعرق ويعمل .. وأنه نتيجة لهذا العرق وهذا الجهد يحرص دائماً على العائد الذي يعود عليه نتيجة العرق والجهد ، ومن أجـــل ذلـــك يـــرى التعاونـــيون أن مما يُفسد الجمعيات إعتمادها على المال الموهـــوب أو المال الذي يأتي عن طريق مصادر الخير ، لأن هذا يعني أنهم اعتمدوا على غيرهم بينما أن شعار التعاون مبدأ " الإعتماد على النفس " .. وفـــي حالـــة الإعـــتماد على المال الموهوب ، فإن هذا يعني أن الأعضاء لم يجمعـــوا رأس المـــال اللازم لممارسة نشاطهم عن طريق مدخراتهم ، إنما إعـــتمدوا على مال الغير ، وبذلك يتعرضوا لعدم الشعور بالمسئولية .. الأمر الـــذي يتـــرتب علـــيه نـــوعاً من التهاون قد يجعل المال الذي حصلوا عليه بسهولة .. يذهب أيضاً بسهولة .. وبذلك تفشل الجمعية ، من أجل ذلك يرى التعاونـــيون أن المـــال الذي يأتي بسهولة خطر على الجمعية .. فعليهم أن يعتمدوا دائماً على مصادرهم الخاصة تحقيقاً لمبدأ " المنفعة المتبادلة ".

وإذا أرادت الحكومات أن تُساعد التعاون ، فليكن ذلك عن طريق نشر العلم ، أي بأهداف تعليمية ، وليست تجارية.

لقــد أوضح كثيراً من التعاونيين في شتى أنحاء العالم ، أن مما يعوق تقدم الحركة التعاونية في بعض الدول ، أن الجمعيات التعاونية كانت ومازالت تحظــى بمــساعدة الــسلطات الحكومــية فــي شتى الصور ، **ويُقال أن تلك المــساعدات تُعتبر مصدر ضعف لا مصدر قوة ، لأن الحركة التعاونية يجب أن تقــف بنفــسها علــى أقدامها ، وقد يصيبها ضرر بالغ إذا إنقطعت عنها المساعدة ، وهذا يُعتبر في رأيهم بمثابة إعانة غير مباشرة لأعضاء الجمعية علــى حــساب غيــرهم من القطاعات الإجتماعية.. لذلك فإن أفضل معونة للتعاونــيات هــي أن يــتعلموا : .. كيف يديرونها ؟.. وكيف يعتمدوا على أنفــسهم ؟.. وعلــى التعاونيين جميعاً أن يستوعبوا المثل الصيني القائل : " بدلاً من أن تُقدم لي سمكة لآكلها .. الأفضل أن تُعلِمني كيف أصطادها ؟ ".**

أخطاء تتعلق بالعمل التعليمي والإجتماعي

ERRORS IN EDUCATIONAL AND SOCIAL WORK

١) البدء بعضوية على غير دراية بالتعاون

Beginning With Membership Unfamillar with Cooperation

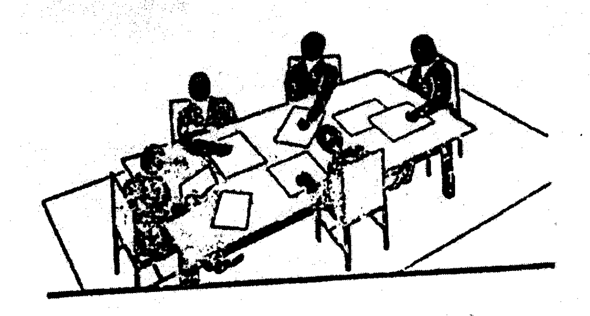
من مشكلات التعاونيات البدء بأعضاء غير ملمين بالتعاون ، أي تلك الجمعـيات التـي لا يعرف أعضاؤها أو مديروها شيئاً عن مبادئ روتشديل والكفاح التعاوني ، إن مثل هذه الجمعيات مآلها إلى الفشل ، لأنها تتحول إلى مشروع تجاري مرتبك ونحن نرى في الحياة العملية أن البعض يقول أنه من الممكـن تلقـين أعـضاء الجمعية مبادئ التعاون بعد بدء المشروع !!.. أي تلقيـنهم مـبادئ التعاون عن طريق التطبيق .. هذه نظرية تجريبية .. وهي الـسائدة للأسف الشديد هنا في مصر ، إلا أنها تفشل دائماً في التعاون ، **لأن هـذه الجمعيات يصيبها الفشل قبل أن تتمكن من تعليم الأعضاء !!**.. علينا من الآن فصاعداً أن نهتم إهتماماً شديداً بتوعية الأعضاء وتدريبهم وتعليمهم ، وليكن شعارنا دائماً " **يجب أن يسود التعليم والتثقيف التعاوني** ".. ويجب أن يـسبق التعلـيم والتثقـيف تكوين المشروعات التعاونية .. هذه هي المرحلة الخطـرة بـين غرس الحب ، وجني الثمار .. هذه المرحلة يمكن أن نتغلب عليها عن طريق التعليم والتدريب والتثقيف.

وقـد لاحظ الباحثون في التعاون أن كثيراً من الجمعيات التعاونية التي فـشلت لـم تفهـم الناحية الإجتماعية في التعاون .. فالتعاون سبيل من سبل الحياة ، بجانب كونه منظمة تعمل على إشباع حاجات الأعضاء بأجود السلع وأقل التكاليف الممكنة.

كمـا لاحظ الباحثون أيضاً أن الجمعيات التعاونية الناجحة ليس لديها فقـط " لجنة خاصة بالتعليم " .. بل لجان خاصة بالعمل والإهتمام بالشئون الإجتماعية أيضاً .. ولا يندرج في عضوية هذه اللجان إلا الأعضاء الملمين تماماً بالتعاون.

إننا نؤكد من هذا المكان .. أنْ هناك إجماع بين التعاونيين على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التثقيف والتدريب والتعليم ، وفي هذا المعنى يقول التعاوني السويدي الكبير " هـ . إلدن H. Eldin " في إجتماع دولـي كبير : وهو المؤتمر السادس عشر الحلف التعاوني الدولي الذي عقد بـزيورخ سنة ١٩٤٦ .. " **إذا أتـيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكـان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملي علينا أن نختار الطريق الأول** ".

إن المهمة التثقيفية التي ينبغي أن تتم بين صفوف العضاء ، هي أولاً وقبل كل شئ أن تبقي في نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم ، أنشئت لتلبية إحتياجاتهم ، بل هي أكثر من ذلك ، أنها وحدة إقتصادية تخصهم ، ويتوقف تطورها ونموها ورخاؤها عليهم ، ولابد أن تتشرب نفوس وعقول الأعضاء الفهم والإدارة القوية التي تخلق منهم تعاونيين حقيقيين ليسهمون بقدر كبير في معاونة جمعيتهم التي كونوها بجهدهم المشترك ، لا لأنهم مُدركون لمصالحهم الجماعية فحسب ، بل وللروابط الخلقية ، والمسئوليات الجماعية التي قبلوها بحريتهم أيضاً وهي التي تربطهم بزملائهم الأعضاء.



أهمية العلم

نادي سان سيمون بإقامة مجتمع متدرج تكون قمته من " العلماء " .. وكذلك نادي جميع علماء التعاون وباحثيه ومفكريه بأهمية العلم والتعلّم .. وإذا كان التعاون يُنادي بالمساواة ، إلا أن ذلك ينبغي أن يكون في إطار الإستعانة بأهل الذِكر .. أي العلم والعلماء .. إننا نذكر التعاونيين بقوله سبحانه وتعالى " قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون " ؟.. والحديث الشريف القائل " يوزن يوم القيامة مداد العلماء بدم الشهداء ".. والحديث الشريف القائل " فضل العالم على العابد كفضل القمر ليلة البدر على سائر الكواكب ".

كما نُذكّر التعاونيين بقول علي بن أبي طالب " العلم خير من المال .. العلم يحرسك وأنت تحرس المال .. والعلم حاكم والمال محكوم عليه .. والمال تنقصه النفقة والعلم يزكو بالإنفاق ". وقال الأحنف رحمة الله عليه " كاد العلماء أن يكونوا أرباباً .. وكل عز لم يوطد بعلم فأذل مصيره ". وفي حديث أبي ذر رضي الله عنه " حضور مجلس عالم أفضل من صلاة ألف ركعة ".

٢) إهمال بذل الجهود للإستمرار في التعليم

Neglecting to Maintain Educational Work

بـــدأت بعض الجمعيات ووضعت البرامج للتعليم ، إيماناً بأهميته ، ثم بعد ذلك الإهتمام أوقفت هذه الجهود ... مثل هذه الجمعيات مآلها إلى الفشل ، ينبغـــي على الإتحادات التعاونية ، والمعاهد التعاونية أن تؤمن بأنه لا يوجد هـــناك شخص **قد وصل إلى قمة العلم .. بل هناك شخص يسلك سبيل العلم process of education .. ويرى خبراء التعاون أنه من الممكن إستغلال بعـــض جـــوانب المحل التي بها بضاعة لوضع بعض اللوحات يكتب عليها بعـــض خـــصائص التعاون وتفهيم المترددين رسالة التعاون شداً لانتباههم وجذباً لاهتمامهم ، على أن يكون مفهوماً أن الإعلان وما شابهه من وسائل لتـــرويج لا تغني إطلاقاً عن التعليم ، والتعليم التعاوني لن يكون قائماً على أســـس ســـليمة إلا إذا بدأ من أعلى** ، ويجب أن يتبع سياسة الحياد التام في مناقـــشة جمـــيع المـــشاكل التعاونـــية ، بغض النظر عما إذا كانت مثل هذه المناقشات قد تكشف عن بعض جوانب الضعف ، في الحركة التعاونية ، فهذا هو المطلوب ، فالمعركة تدفع التعاونيون إلى السير في الطريق السليم.

ومـــن الأمور التي ينبغي أن نهتم بها إهتماماً كبيراً أن الذين يقومون بالتعليم التعاوني يجب أن يكونوا على إلمام أو علم تام بفن التعليم وطرقه ، كمـــا وأن التعلـــيم والتدريب المستمر يجب أن يشمل المديرين والموظفين وأعضاء الجمعيات التعاونية أيضاً.

٣) إهمال الناحية الإجتماعية في التعاون

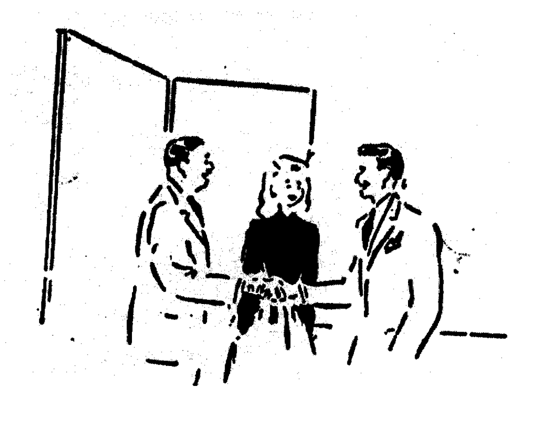
Ignoring the Social Side of Cooperation

مــن المــبادئ التــي استخلــصها " جورج جكوب هوليووك "(*) عن رواد روتــشديل أنهــم وضعوا أسس " **أن المخزن يعتبر نواة الحياة الإجتماعية** " **وللأســف فــإن الكثير من التعاونيات أهملت هذه الناحية إهمالاً تاماً** ، وفي الجمعــيات الحديثة في مصر على وجه خاص ، فليس هناك سوى عدد قليل مــن الجمعيات القائمة أقامت نوادي للأعضاء ، والقيام برحلات وإجتماعات يُمكــن من خلالها أن يزداد الأعضاء بها تعرُفاً على بعض ، إن هناك جانباً مــن مــال الجمعــية يخــصص للخدمة الإجتماعية للمنطقة التي تعمل فيها الجمعية ، وفي رأيي أنه إن تعذر على الجمعية إقامة نادي خاص بها ، فليس هناك بأس إطلاقاً من أن تُخصص جانباً من أموالها للساحات الشعبية التي في دائــرتها ، أو غيرها من الأماكن في مقابل أن تسمح للأعضاء بالإستفادة من خــدمات هــذه النوادي ، فضلاً عن الإستفادة من المبنى في أغراض ونشاط الجمعية الإجتماعي ، وأعتقد أن مثل هذه الساحات أو غيرها من المؤسسات الإجتماعــية الــشعبية ، تُرحب كثيراً بمثل هذا النشاط ، ويجب أن لا تهمل الجمعــيات إطلاقــاً هــذا الجانــب ، وإلا حصرت نفسها في دائرة التعامل الــتجاري ، بيــنما التعاون طريقاً من طرق الحياة .. يجب أن تقوم الهيئات العليا للتعاون بوضع برامج ترويحية يستفيد منها كافة الأعضاء في الجمعيات التعاونية ، والجمعية التعاونية بالإسماعيلية مثلاً كان لها شاطئ ودار للسينما ولهــا نشاط آخر(**)، ومن الممكن جداً أن يكون هناك تعاون بين الجمعيات الــناجحة .. والجمعــيات الأخرى الحديثة ، بحيث تستضيفها ، وتكون هذه الإستــضافة ذات هدفــين : هــدف ترويحــي ، وهدف تعليمي .. إذ بزيارة الجمعــيات الــناجحة يعــرف الموظفــون والأعضاء أنه بالكفاح والجهد

(*) جورج جيكوب هوليووك أحد المؤرخين اللذين عاصروا الحركة التعاونية الروتشدالية .. وحللوا نشاطها ، وقد رجعنا إلى بحوثه في مؤلفاتنا الأخرى التي نرجو الرجوع إليها لمعرفة مزيد من التفصيل.. ومنها تأريخه لقصة كفاح الرواد الأوائل.

(**) من الأمور المعروفة أن جمعية الإسماعيلية كانت جمعية ناجحة ، غير أنها توسعت توسعاً غير حكيم أدى للأسف الشديد إلى أرتباكها .. الأمر الذي أوضحناه في مرجعنا التنظيم التعاوني.

والمثابرة والولاء يمكن تحقيق الأهداف ، ويا حبذا لو إستطاعت الجمعيات التعاونية في شتى أنحاء مصر ، أن تتعاون مع بعضها من أجل إيجاد مراكز تـــرويحية فـــي شتى أنحاء البلاد .. شواطئ .. دور للسينما .. ملاعب .. مكتـــبات .. إلخ.. التعاون في السياحة الداخلية عن طريق إستقبال الأعضاء وأخـــذهم في جولات سياحية يتعرفون فيها على بلادهم .. لقد وصل التعاون فـــي الخارج إلى الحد الذي يوجد معه مسارح تعاونية ، ومتنزهات تعاونية ، وفـــرق موســـيقية تعاونية ، عن طريق مثل هذه الأشياء تقوى الروابط بين الأعضاء ، ويزداد الولاء ، وينعم الجميع بثمرة النجاح.



على السكرتير أن يتعلم الكثير من آداب فن التعامل مع الناس .. إن مكتبه مسرحاً لكثير من الأحداث اليومية .. منها مثلاً إجتماع للجان الفرعية التي تلتقي في مكتبه قبل إلتقائها بالرئيس ، يعرفهم هو بينما هم لا يعرفون بعضهم بعضاً ، وعليه في هذه الحالة أن يقوم بمهمة التقديم .. عليه أن يقدم الرجل إلى السيدة أولاً ، إلا إذا كان الرجل من كبار المسئولين أو من رجال الدين فيحنئذ يقدم السيدة أولاً .. كذلك عليه أن يُحسن التعبير عند التقديم ، ويتمسك بالألقاب مع توضيح بعض جوانب نشاط من يُقدمه ، كما إذا كان الشخص مديراً للمبيعات أو مديراً للمشتريات أو مديراً للإنتاج .. إلخ .. وفي حالة التدرج في الوظائف يقدم المستويات الأدنى في السلم الوظيفي إلى المستويات الأعلى .. وعليه أن يُراعي الدقة في جدول المواعيد قدر المستطاع ، إن شخصاً ينتظر في غرفة الإنتظار أكثر من اللازم قد يترتب عليه ضياع وإهدار مصالح الآخرين.

٤) الفشل في الإحتفاظ بولاء الأعضاء وإضطراد نمو ولائهم

Failure to Develop and Maintain Loyalty

مـن الحقائـق المعروفة أن كثيراً من الجمعيات فشلت لعدم إهتمام أو إكتـراث الأعـضاء ، **وذلـك لأن المـسئولين عن الجمعية بصفة عامة ، والإتحـادات التعاونـية المركـزية بـصفة خاصة لم تستطع أن تُطبق من الأساليب التعاونية المعروفة التي يمكن عن طريقها جذب هذا الإهتمام** ، إن هذا الخطأ وليد أخطاء متعددة ، وجميعها تؤدي إلى هذه النتيجة .. **أن التعليم التعاونـي يجـب أن لا يكـون هدفه فقط إلمام أو إفهام الأعضاء بالمبادئ التعاونية ، بل يجب أن يجذبهم إلى التعاون ، أن أغلب الجمعيات في حاجة إلـى تقـوية الفكـرة التعاونـية في نفوس الأعضاء ، كذلك تقوية علاقة الأعـضاء بعضهم ببعض** ، ومن بين أساليب تحقيق هذا الهدف الإجتماعات والمجـلات التعاونـية حـيث أنهـا تُسهم في تحقيق الولاء للفكرة التعاونية والتـرابط بـين العضاء ، كما وأننا في حاجة إلى مخاطبة الأسرة وإقناعها بالفكـرة التعاونـية ، **فما هو سبيلنا إلى ذلك ؟**.. لعل في إيجاد مجلة تصدر علـى أحـدث الطرق العصرية .. وتحتوي على كافة الأبواب التي تُرضي مخـتلف الأمـزجة وتحتوي بين أبوابها على الدعوة إلى الفكرة التعاونية ، وتُرسل إلى كل عضو يكون سبيلاً إلى ربط هذه الأسر بعضها ببعض بالفكرة التعاونـية ، ويـا حـبذا أيـضاً لو كان بها الألغاز التي يهتم الصغار بحلها ويكافـؤون على ذلك .. **أي يكون هناك باب خاص بالأطفال يكون من شأنه غـرس الفكرة التعاونية في الأطفال منذ حداثتهم ، فإن ذلك قد يُيسر مهمة إنـتمائهم إلـى الحـركة التعاونية في المستقبل** ، ويمكن خلق الإهتمام عن طريق المسئولية ، فأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يُقسَّموا إلى لجان ، **وكل عـضو مـن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يهتم بناحية من نواحي نشاط الجمعـية والتـي يكون أكثر إفادة فيها ، ومثل هذا يجب أن يعمل أيضاً من الأعـضاء ، ويمكـن عمـل عـدد كبير من اللجان بحيث يعطي كل عضو مـسئولية** ويتطلب ذلك معرفة هوايات الأعضاء ووضع كل في اللجنة التي يـصلح لهـا ، **إن الأعضاء هم أصحاب المشروع التعاوني** ، **والمشروع له منافـسون** ، **وعلى هذا ينبغي أن يشعر الأعضاء أنهم حقاً وصدقاً المالكون لمـشروعهم التعاوني** ، **والأساليب التعاونية التي تتعلق بمشاركتهم تجعلهم يؤمنون بأن طريقتهم التعاونية أفضل ، فهم يفخرون بها ويزداد ولاؤهم عن**

طريق مثل هذا النشاط الإجتماعي .. أن التعاون يخلق الولاء ، والولاء يؤدي إلى النجاح ، أن الولاء يمكن خلقه أو زيادته عن طريق فهم التعاون على أنه قوة إقتصادية وإجتماعية ، وفوق كل ذلك يجب تدعيمه بالكفاءات الإدارية المتخصصة المؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه.

والمعاني السابقة تنطبق أيضاً على العلاقة بين جمعيات التجزئة وجمعيات الجملة ، فجمعيات التجزئة تتحد لتكوين جمعية الجملة التي تنتظر منها أن تؤدي إليها أفضل الخدمات ، فإذا اصاب جمعية الجملة ضعف ، فإن التبعة تقع على عاتق جمعيات التجزئة ، وغالباً ما تتعامل جمعيات التجزئة مع المشروعات الخاصة التي تمدها بالسلع بسعر أقل ، أو بخدمات أفضل ، وهذا هو ما كان شائعاً في مصر ، ولكنه ليس حلاً للمشكلة ، أن الحل السليم هو إجتماع جمعيات التجزئة للنظر في إمكان جعل جمعية الجملة تقوم بعملها على الوجه الأفضل الذي يرتضونه ويرغبون فيه.

إن كثيراً من مديري جمعيات التجزئة يتوجهون في خفاء بطلباتهم للمشروعات الخاصة ، بينما كان ينبغي أن يتوجهوا بها إلى جمعية الجملة ، **وهذا يعني أنهم لا يفهمون التعاون وأن نفوسهم قد أشربت بسيكولوجية ربح المنشأة** ، ويمكن أن نقول بصراحة تامة أنهم غير أمناء !!.. إن العمل السليم هو أن تتجمع جمعيات التجزئة ، وتذهب إلى الجمعية العمومية لجمعية الجملة .. وإلا فالأفضل أن يعترفوا بالهزيمة ويقرروا حلها ، أما عدم التعامل مع جمعية الجملة والإستغناء عنها ، فإن هذا يصيبها بالضعف والهزال ثم تفشل ، فهذه طرق المشروعات الخاصة وليست إطلاقاً طريق التعاون ، **يجب أن لا تنظر جمعيات التجزئة إلى جمعية الجملة على أنها مشروع تجاري تتعامل معه أولاً طبقاً لما تراه ، إن جمعية الجملة قد أقيمت بواسطتهم كجزء من نظامهم ، ومن أجل مصلحتهم وخدمتهم.**

نفس الوضع يُقال عن جمعيات الجملة التي هي أعضاء في جمعيات إتحادية أكبر ، كجمعيات الجملة الإقليمية الأعضاء في الجمعية العامة ، وهناك من التعاونيين من يرى أن الجمعيات التي لا تتعاون يجب إستبعادها ، إلا أنني أرى أنه ليست هناك حركة تعاونية تُبنى عن طريق قياس الولاء بأرقام المعاملات فقط ، فقد يرجع عدم التعامل مع الجمعية العامة إلى جوانب متعددة في أسلوب إدارتها ، وأنواع نشاطها ، وإصلاح الأمور في مثل هذه الأحوال لا يكون بالإستبعاد ، إنما يُمكن باستمرار التعليم التعاوني ، فضلاً

عــن الوسائل الأخرى ، كالتدقيق في إختيار المديرين الذين يُعرفون بصادق ولائهــم للفكــرة التعاونية ، ويُجيدون تطبيق أساليب الوصول إلى الأهداف المــرجوة ، إن روح الــتعاون تهــدف إلى تحسين الجمعيات ، **بحيث تخدم أعــضاؤها خــدمات تفضل بكثير المشروعات الأخرى المماثلة والمنافسة ، وفــي رأيي أن هذا هو الأساس الحقيقي للولاء في التعاون ، يجب أن يرى وأن يــشعر كــل فرد بأن هناك مصلحة** له في تدعيم الجمعية ، **والمُعتقد أن العــضو علــيه أن يعرف أن هناك إلتزامات على الأعضاء نحو جمعيتهم ، وعلــى ذلك فإن عليه واجباً يجب أن يؤديه نحوها ، وما الواجب إلا صورة من** صور الإلتزام والولاء.

٥) التكتلات المضادة داخل الجمعية

Fractions in the Society

إن هناك كثيراً من الجمعيات تفشل نتيجة لوجود الشلل ، أو التكتلات داخلها ، كل منها يعمل ضد الآخر ، كل منها يحاول ان يسيطر على أعضاء مجلس الإدارة ، كل منها يهتم بنفسه أكثر من إهتمامه بمصلحة الجمعية :

أعــرف جمعية كان هناك التضارب قائماً بين مدير الجمعية وأعضاء مجلــس الإدارة ، وفــضلاً عــن ذلــك فإن أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ينقــسمون ، بعــضهم يُحابي المدير ، والمدير كان على تضارب بينه وبين مُــراقب الحــسابات للجمعــية ، وهذا بدوره له انصار بين أعضاء مجلس الإدارة !!..؟.. ومــن هــنا وقف أعضاء مجلس الإدارة موقفاً متضارباً من بعــضهم البعض ..نتيجة للمحاباة ومن بين هؤلاء وهؤلاء مدير الحسابات ومديــر المــستخدمين تتــنازعهما القــوتان .. هــذا يهــددهما .. وذاك يــتوعدهما !!.. ومــن خلفهمــا إنقسام بين الموظفين !!. وعدم رضاء ، وإختلاســات وســرقات .. وســارت الجمعــية في طريق الإنهيار .. تنشد مــساعدة الدولــة .. فــي نفس الوقت الذي أومن فيه أن بقائها تحت إسم الــتعاون بشكلها الحالي يعتبر مهزلة من المهازل ، وضرباً من المحاباة أو الإسراف الذي نبذل أقصى طاقاتنا للعمل على تلافيه.



يـــؤمن علماء التعاون جميعاً بأهمية الإنسان ، وقدرته علـــى أن يـــتعاون مع زميله الإنسان في العمل معاً من أجل الكسب الشريف .. ولعلنا جميعاً نتذكر أن عيسى عليه السلام رأى رجـــلاً فقال ما تصنع ؟ قال أتعبد .. قال من يعولك ؟ .. قال أخي .. قال أخوك أعبد منك.

كمـــا نتذكر جميعاً قول الرسول عليه الصلاة والسلام " لأن يأخذ أحدكم حبله فيحتطب على ظهره ، خير من أن يأتي رجلاً أعطاه الله من فضله فيسأله أعطاه أو منعه.

وهكذا يتضح أن التعاون يكاد يستمد تعاليمه فيما يتعلق بالعمل والكسب الشريف من تعاليم السماء.

حيـــنما نـــادى رواد روتشديل الأوائل بالحياد الديني والسياسي ، كانوا بعـــيدي النظـــر ، فقد سجلت الحركة التعاونية أن هناك كثيراً من الجمعيات فـــشلت نتـــيجة لإغفالها هذا المذهب ، وهذا يدل على جهل بشئون التعاون ، وبعـــد عن روح الشرائع والأديان التي تنص على الإخاء وحُسن المعاملة ، وقـــد فـــشلت في أمريكا جمعيات كثيرة لهذا السبب **نظراً لأن بعض النقابات حاولت أن تُسيطر على هذه الجمعيات ، فكانت النتيجة أن إنسحب الأعضاء الـــذين لا ينتمون لهذه النقابات ، وتركوها في أيدي هؤلاء النقابيون الذين كانـــوا يـــصرفون الأمـــور على اساس أن النقابة فوق الجمعية !!؟.. وهذا بالتالـــي يـــؤدي إلـــى فشلها ، إن التعصب الديني ووجود الشلل والتكتلات والإنطوائـــية كل ذلك يؤدي إلى إنهيار الجمعيات .. من أجل هذا فإن مفهوم الحـــياد قـــد تطـــور إلـــى معنى الإيجابية في تضافر الجميع من أجل وحدة المصالح الإقتصادية والإجتماعية المشتركة.**

قد يُقال أن الخلاف في الرأي دليل على الإهتمام بالجمعية ، وقد يؤدي ذلـــك إلـــى الخـــروج بـــآراء تنهض بالجمعية ، هذا حق ، إذا كان ذلك هو الهـــدف ، **أمـــا إذا خرج الأمر عن نطاق إختلاف الآراء ، إلى السعي وراء المـــصلحة الشخصية ، فإن ذلك يعني فشل الجمعية ، ومن ذا الذي يُحبذ أن مجموعة تعمل في نطاق التعاون تؤدي إلى الهدم ، بدلاً من البناء ؟..**

نـــرجو أن يكـــون واضـــحاً أنه ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يمنعوا مثل هذه التكتلات ، فإن هذا يعد من صميم عملهم ، ومما يؤسف له حقـــاً ، أن تـــسود مـــثل هـــذه التكتلات داخل نطاق أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم ، وهنا يمكن القول أن رئيس مجلس الإدارة يستطيع أن يؤدي أعظم خدمـــة للجمعـــية عـــن طريق تهدئة العناصر الساخطة ، يستطيع أن يجمع الجمعـــية العمومية ويضع بين يديها المشكلة بحذافيرها ، قد يستطيع أيضاً أن يستدعي هذه الفئات ، وإفهامها أن ما تقوم به من نشاط ضار ، لا يتفق مـــع الأمانة التي وضعتها الجمعية العمومية في أعناقهم عند إنتخابها لهم ، ويحسُن بهم أن يراعوا وجه الله والعدالة ومصلحة الجمعية في تصرفاتهم ، إنَّ الجمعـــيات التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى الرئيس الأمين المُنصف ، الحر التفكير ، القادر على أن يواجه في شجاعة المخاطرَ التي تُهدد مصالح الجمعية ، الرئيس الذي ينظر إلى الجمعية ككل ولا يميل إلى جانب أو آخر ، إلا بالقدر الذي تتطلبه مصالح الجمعية ، وكان الله في عون الجمعية ، التي

يرأســـها شخص ضعيف ، أو ذاك الذي يعتز بنفسه ، ويهرب حينما تواجهه المشكلات .. أو رئيس الجمعية الذي يُسَيِّره شخص من خارج الجمعية بحكم إنتمائه بصورة أو أخرى إلى أجهزة إشرافية أو رقابية من الأجهزة الإدارية .. أو الرئيس الذي يسمح لأحد أعضاء المجلس الذي يستمد نفوذه من ذوي الـــنفوذ ، بـــأن يـــسمح له بأن يفرض رأيه ، وذلك عن طريق عدم تهيئة الفرصة للآراء المعارضة بأن تجد لها طريقها إلى المجلس تنويراً للأذهان ، وتوضـــيحاً للحقائـــق ، خاصة وأن التعاون يعتز بتهيئته للمناخ الديمقراطي الحـــر ، الـــذي يسمح لكل راي أو فكر بأن يُعبِّر عن نفسه ، على أن يكون إطـــار هـــذا الحوار الفكري هو الحجة والمنطق والإقتناع ، وذلك من أجل جمعـــية تعاونية موحدة ، قادرة على تحقيق أهداف الحركة التعاونية ، وما تبتغيه من صالح للإقتصاد القومي بصفة عامة ، وللأعضاء بصفة خاصة.

أخطاء تتعلق بالمحل

ERRORS IN AND ABOUT THE STORE

١) سوء إختيار الموقع

Store in the wrong location

إن إختـيار الموقـع يُعتبـر علـى جانب كبير من الأهمية في نجاح التعاونـيات ، ومـن هذه الحقيقة ومن هذه الحقيقة يجب أن يكون الموقع في متـناول الأعضاء الذين ستقوم الجمعية على خدمتهم ، وذلك لأنه مهما كانت درجة الولاء .. ومهما كانت البضاعة جيدة ، والأسعار رخيصة .. فإن البُعد قد لا يُيسِّر مهمة إستمرار التعامل ، خاصة إذا كانت وسائل المواصلات غير سـهلة او غيـر مُيـسرة .. والإستمرار في التعامل مع بُعد المكان قد يكون صـعباً ويتطلب درجة كبيرة من الولاء ، وأعتقد أنها فوق طاقة كافة الأسر المـصرية الحالية لأمور قد تكون خارجة عن إرادتها ، فرب الأسرة ما زال يعتقد أن وقته وهيبته لا تسمحان له بالقيام بهذا العبء .. كذلك فإن إمكانيات الأسـرة قـد لا تُمكّنها من أن تقوم الزوجة بهذه المهمة في حالة بعد المكان نظـراً لمـا يكتـنف إحضار السلع إلى المنزل من صعوبات تتعلق بالنقل ، خاصـة وأن غالبـية الجمعيات ليست لديها وسائل نقل السلع إلى المنزل .. **ويقـول "Warbasse" أن جمعية في كاليفورنيا قامت بكل شئ على خير وجـه ، إلا إختيار الموقع ، فلم يكن في المكان المناسب ، وكان هذا وحده كافـياً لفـشل الجمعية ، وعندما رغبت في الإنتقال إلى مكان آخر مناسب ، كـان قـد فات الأوان ، فقد بردت حينئذ درجة الحماس ، وفوق ذلك خشى إتحاد التُجَّار منافستها فعمل على وضع العراقيل أمام إستئجارها محل جديد فـي مكان آخر مناسب** ، ورغماً عن أنه قد يكون مناسباً أو مهماً جداً إختيار محـل ذو إيجار منخفض ، إلا أن التجربة قد أثبتت أن الجمهور يرغب في شـراء إحتياجاته من مكان قريب في متناولهم .. **وقد أثبتت التجربة أيضاً ، أن الجمعـية التعاونية ، يجب أن تكون في متناول الأعضاء الذين تخدمهم خاصة إذا لم يكن لديها تسهيلات في توصيل البضائع إلى منازل الأعضاء أو المشترين.**

وعلى ذلك ، فإن إرتفاع الإيجار بعض الشئ ، وفي المكان المناسب ، قــد يؤدي إلى نجاح الجمعية ، وهناك من يعتقد أن وجود المحل في الأماكن ذات الإيجار المرتفع ، سيؤدي إلى إزدياد التعامل مع المحل مما يُغطي نفقات إرتفـــاع الإيجـــار ، إلا أن هـــذه النظرية فشلت ولم تتحقق .. **إن خير مكان للجمعـــية هـــو أن تتوسط المنطقة التي تخدمها ، والإستثناء الوحيد هو في الجمعـــيات الكبيـــرة ذات الإمكانيات الكبيرة** ، وينبغي قبل إختيار الموقع أن نبحث الأمر من جميع الوجوه ، وقد يطلب إلى الجمعية العمومية إبداء الرأي فيه ، فإذا إزدهرت الجمعية ونمت فقد يكون من الممكن حينئذ فتح فروع لها في الأحياء التي تحتاج إلى خدماتها ، وذلك خير من أن تفكر هذه الأحياء في إقامة جمعيات جديدة.

وعلـــى وجه الإجمال فإن الجمعية المحلية تدخل في إعتبارها عوامل كثيـــرة عـــند إختيارها لموقعها ، منها الكثافة الكائنة لأعضائها ، والمتاجر المنافسة ، والمصادر المختلفة التي تمدها بمختلف أنواع السلع والخدمات ، وعادات الشراء ، وطبيعة السلع التي ستتعامل فيها.



لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه إذا كان قانون التعاون الإستهلاكي الجديد في مصر قد نص في مادته الأولى على أن " التعاون الإستهلاكي يعمل على توفير السلع والخدمات للأعضاء بمستوى الجودة الأعلى وسعر التكلفة الأقل " ، فإننا نذكر أن علماء التعاون الأوائل يقدّرون ، أنه إذا كانت هناك مبادئ للتعامل في السلع التي يحتاجها المستهلك ، فإن من هذه المبادئ " مبدأ التعامل في السلع الجيدة ".

ونحن نرجو أن نذكر بأن الرسول عليه الصلاة والسلام كان لا يرضى عن محاولة تسويق السلع الرديئة وخلطها بالسلع الجيدة وبيعها بسعر واحد ، وفي ذلك يقول " من غشنا فليس منا " .. وقال أيضاً " رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع .. سمحاً إذا إشترى " .. سمحاً إذا اقتضى ، سمحاً إذا قضى " .. فالتسامح وحسن المعاملة أساس التعامل في الإسلام.

أما فيما يتعلق بسعر التكلفة الأقل ، فإننا نوضّح أن علي بن أبي طالب رضي الله عنه كان يدور في سوق الكوفة ويقول " معاشر التُجّار ، خذوا الحق تسلموا ، ولا تردوا قليل الربح فتحرموا كثيرة ".

٢) رداءة البضاعة Poor Stock

يُلاحظ في كثير من الأحيان أن بعض الجمعيات لا تُحسن إختيار السلع التي تبدأ بها نشاطها ، هذا فضلاً عن عدم كفاية هذه السلع للتعامل .. كما وأن بعـض الجمعـيات تُغالـي في نفقات تأثيث الجمعية على حساب البضاعة ، فبعـضها لا يحـسُن إنتقاء السلع التي تتفق وإحتياجات المنطقة التي توجد بها الجمعية ، كوجود جمعية مثلاً في الدرب الأحمر تشتري بمبلغ كبير " كاكاو " ذو " عبوة كبيرة " .. يظل على الأرفف إلى أن ينتابه العطب أو التلف لركوده سنين طويلة دون أن يجد مشتر له في هذه المنطقة!!..

إن البضاعة اللازمة لسد إحتياجات الأعضاء يجب أن لا تترك لتكهنات المديـر !!.. بـل يجـب أن يقوم الإختيار على أساس من البحث والدراسة والمعلـومات الدقيقة .. وينبغي أن يكون واضحاً ومفهوماً أن تسويق السلع يخـضع لعوامل علمية معروفة ، الأمر الذي يتحتم معه أن تكون الدراسات العلمـية أحـد المكونات الأساسية لشخصية المدير العلمية ، وعليه مثلاً أن يعـرف القدرات الشرائية للأعضاء بصفة خاصة ومستهلكي منطقة الجمعية بـصفة عامة ، ومن الأمور المعروفة أن هناك سلع معينة تُقبل عليها أحياء معيـنة ، بيـنما أحياء أخرى قد لا تُقبل عليها لإعتبارات مالية أو إعتبارات أخـرى كأذواق المستهلكين التي تختلف حسب المناطق ، فما يروّج بيعه في عواصـم المدن ، قد لا يجد نفس الإقبال في المناطق الريفية مثلاً ، إلى غير ذلك من الإعتبارات.

٣) المغالاة في تأثيث الجمعية بأشياء لا موجب لها

Wasteful Store Equipment

بعـــض الجمعيات تعتقد أن البدء بتأثيث الجمعية تأثيثاً فاخراً من حيث المظهـــر والتـــركيبات والـــرفوف ، والثلاجات ، قد يؤدي إلى جذب أنظار الجمهـــور ، وبالتالـــي يكون له تأثيره على دوران البضاعة ، إن كل هذا لا يؤثـــر فـــي العـــضو الذي يرغب في سلعة معينة ولا يجدها ، إن الأعضاء يذهبون إلى الجمعية للحصول على إحتياجاتهم ، وعلى هذا فكلما أمكن تأثيث الجمعية بأسلوب علمي وعملي على الصورة التي تستطيع بها الجمعية تحقيق أهدافها ، في غير ما تبذير أو إسراف ، كلما كان ذلك أفضل .. ويا حبذا لو إستطاع التعاونيون أن يصمموا بعض اللوحات التي تتفق مع أهدافهم ويكون لهـــا نصيبها في مواضع مناسبة في أركان الجمعية ، إنها تُساعد على حُسن المنظـــر فـــضلاً عن أنها تعتبر إحدى الوسائل لتعريف الجمهور عن أهداف الـــتعاون ، ويجب أن لا تكون واجهات الجمعيات التعاونية بحيث تبدو كبقية المحـــلات التي تجاورها ، يجب أن يكون هناك شيئاً يميزها ، بحيث يستطيع الناظـــر أن يتعـــرف عليها بأنها تنتمي غلى الحركة التعاونية ، **بل يجب أن يكون لها من مظهرها دعوة .. وإغراء للإنضمام إليها.**

ويرى البعض أنه لضغط التكاليف ، يحسُن في البداية عدم التعامل في الـــسلع السريعة التلف ، والإكتفاء بالتعامل في نوعين جيدين من أنواع السلع التي يُقبل عليها الجمهور ، بدلاً من شراء أنواع متعددة.

وهـــناك بعض الأعضاء أو العملاء ممن لديهم ثلاجات مثلاً وتيسيرات أخـــرى منزلية ، يشترون إحتياجاتهم كل أسبوع أو أسبوعين ، هؤلاء يحسُن أن ينظـــر فـــي إعطائهم خصم إذا زادت مشترواتهم عن مبلغ معين ، طبقاً للسياسة التي تخدم الأعضاء ، ومصالح الجمعية ، إن مثل هذا الخصم يُعتبر توفيـــراً إضافياً بالنسبة للعائلات لا يمكن تجاهله ، وهذا قد يدفع جانباً كبيراً مـــن العـــائلات للنظر في أمر ميزانيتها ، والجانب الذي يمكن أن تخصصه لمشترياتها من الجمعية ، بدلاً من عادة الشراء السائدة " من اليد إلى الفم " أي أن يـــشتروا يومياً ما يحتاجون إليه ، نصف رطل من هذا ، وربع رطل من ذاك ، وأوقـــية مـــن هذا ، وأوقيتين من ذاك ،ويا حبذا لو طبعت الجمعيات

التعاونـــية قائمة بما لديها من سلع على فترات دورية ، وتركت خانة بيضاء بجانـــب اسماء السلع بحيث يستطيع المشتري أن يُعَلّم أمام السلع التي يريدها بالمقادير التي يحتاجها ، ويرسلها إلى الجمعية مع الثمن.

وقـــد علمنا من قبل أنه من أُسُسْ التعاون ، التعامل بالنقد ، وعلى هذا يـــرى الـــبعض أنـــه يحسُن أن تتقاضى الجمعية ثمناً لتوصيل البضائع إلى المنازل ، مثل هذه الجمعية إذا قامت على هذه الأسس ، ففي هذه الحالة ليس مـــن اللازم أن توجد في حي من الأحياء ذات الإيجار المرتفع ، خاصة وأن الأثمـــان يمكن أن تكون أقل من أسعار السوق ، هذا فضلاً عن أن العائد قد يكون أكبر ، وفي هذه الحالة يستطيع أن يتعامل معها الأعضاء في أي جهة تكون.

لقـــد حان الوقت الذي ينبغي أن لا تقلد فيه الجمعيات التعاونية المنشآت الخاصـــة ، وتعـــرف الجمعيات أنها أقيمت في سبيل تحقيق رسالتها لخدمة الجمهـــور ، وأن المغالاة والإسراف في المظاهر الخارجية لا موجب لهما ، وأنه يجب عدم تقليد المنشآت التي تهدف إلى الربح ، خاصة وأن التقليد غالباً ما يُساء تطبيقه ، وحينئذ لا تكون المقارنة في صالح التعاونيات.

٤) إهمال المظهر العام للجمعية

Neglecting Appearance of Business

المحل المهمل ينم مقدماً على أن المسئولين عنه مهملون ، تماماً كما هـو الحال في الحكومات ، فإن الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين ، أن قـذارة الجمعية يعتبر أمراً غير عادي بالنسبة للتعاون ، لأن التعاون بطبعه نظـيف ، أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون إسـتطاعت أن تتـسلل بين صفوفها ، ويمكن التغلب على هذه المشاكل عن طـريق إصـلاح الجمعية ، أو عدم السماح بإقامتها منذ البداية طالما أنه لم تتوافـر الـشروط اللازمة لإقامة الجمعيات ، فإما أن يبدأ التعاونيون بجمعية نظيفة أو لا.. علينا أن نوطد العزم منذ الآن على أن الإهمال والقذارة وعدم التـرتيب سمات من سمات الماضي ، فمن الأيسر إدارة المحل الذي تزاول فيه الجمعية نشاطها وهو مُنسق مرتب عما إذا كانت تسوده الفوضى !!.. إن عدم نظافة المحل يدل على أن هناك أشياء عديدة أخرى مهملة ومتروكة من غيـر أداء ، أن حُسن النظام والنظافة من العناصر التي تكسب المحل جمالاً ورونقـاً ، والـنظافة يجب أن لا تشمل فقط المحل ومحتوياته ، بل يجب أن تـشمل أيضاً جميع الأشخاص القائمين عليه ، أن النظافة لها تأثير كبير على الأعـضاء والمـتعاملون مع المحل ، إن النظافة توحي بالثقة ، بينما القذارة وسـوء الترتيب يؤدي إلى عكس ذلك تماماً ، ولعلنا لا نُغالي إذا قلنا أننا كنا نجد ، وما زلنا نجد في بعض الجمعيات عُمالاً لا يتَّبعون الطرق الصحية في بـيع بعـض المأكولات ، **فكثيراً ما نجد أن يد العامل قذرة ورغماً عن ذلك نجـده يقطع بعض أنواع الأطعمة ويضعها على الميزان ، ثم يتناولها بيده للفها وإعطائها للعميل** !!.. هذا في نفس الوقت الذي تكون فيه ثيابه رثة ينفر منها الناظرين ، ولاشك أن العيب في ذلك هو عيب الإدارة ، إذ يجب عليها أن تُحـسن إختيار العمال ، وفضلاً عن ذلك يجب أن تهيئ لهم الوسائل التي تجعلهـم يتَّبعون الطرق الصحية ، ويبدون في أنظف حال ، ومن الممكن أن تقوم الجمعية بتفصيل زي خاص على نفقتها لعُمالها تُراعى فيه هذه الجوانب.

وبجانـب النظافة والنظام يجب أن يعطي إهتماماً خاصاً لتربية الذوق الفنـي ، فالذوق الفني يُساعد في رأيي على تقوية وتنمية الحركة التعاونية ، ومـن هـنا يجـب أن يكـون هناك ذوق في إختيار الألوان التي يُطلى بها

الأجـزاء المخـتلفة للمحل ، كما وأنه يجب أن يكون هناك ذوق في تصنيف وترتيب شتى السلع ، ويجب أن يكون هناك لجنة خاصة في الإتحاد التعاوني المركـزي النوعـي تكـون مهمتها وضع خدماتها تحت تصرف الجمعيات وتساعدها في هذه المهمة.

علـى أنـنا ينبغـي أن نفهم جيداً أن الجانب الإنشائي ليس فقط هو المطلـوب ، بل المطلوب أيضاً مراجعة الإنشاءات القائمة والموجودة فعلاً ، والمحافظـة على المستوى اللائق من النظافة والترتيب والذوق والجمال ، وكثيـراً ما تدفع مثل هذه المناظر الجميلة العملاء إلى التردد عليها ، نحن فـي عـصر إنتـشر فيه الوعي الصحي ، وحُب النظافة والجمال ، وقد آن الأوان للجمعيات التعاونية ، لا أقول ، تقليد المحلات الخاصة في هذا السبيل – بل يجب عليها أن تنفرد بتصميمات أكثر ذوقاً وجمالاً.

ومـن الغريب هنا أنك قد تتعامل مع الجمعية التعاونية ، وتخرج منها ولا تـشعر أنك قد تعاملت مع جمعية تعاونية !!؟.. هنا نقول أنه ينبغي أن يكـون واضـحاً أن الجمعيات التعاونية تختلف عن المشروعات الخاصة ، فالجمعـية التي تدخل لكي تشتري منها وتخرج دون أن تحس بأي فرق بينها وبين المشروعات الخاصة ، تفقد مثل هذه الجمعية أهم أصولها بعدم إعلانها عـن خاصـتها التعاونية ، فبجانب حق الترتيب والنظام ، والنظافة وتناسق الألـوان ، **يجب أن يكون هناك أيضاً وضوح خصائص التعاون ، منها مثلاً وضـع شـعار التعاون الدولي الذي يتمثل في العلم ذو ألوان الطيف ويُطلق عليه Rainbow Flag أي " قوس قزح " وتُفضل دائماً أن يقترن هذا العلم بـشعار آخر وعلم آخر ينبع من كفاحنا وتجاربنا ، ويجد صداه في نفوسنا يـصممه بعـض فنانيـنا ، يرسم على واجهة الجمعيات التعاونية ، فيحمل بجانـب الذوق الفني الناحية التعليمية ، والتعاون غني بما يؤدي إلى هذا ، وكلمـا كانـت الجملـة قصيرة ، كان ذلك أفضل ، مثل " هذه الجمعية ملك لأعـضائها " .. " هذه جمعيتنا وليس فينا من يثرى على حساب الآخر ".. " أربـاح هـذه الجمعـية تخـص الأعضاء فقط ".. " أيها الأعضاء .. أيها العملاء .. هذه هي جمعيتكم " .. " لقد إتحدنا لندير هذه الجمعية لصالحنا " وصالح المجتمع .. " نحن نتعامل مع أنفسنا "** .. " في جمعيتكم الفرق بين **سـعر التكلفة وما تدفعه كثمن للسلعة يعود عليكم "** .. " هذه الجمعية أنشأها

ويديــرها الأعضاء لخدمة أنفسهم وخدمة المجتمع ، وليس بقصد إستغلال أحد " .. " هنا في جمعيتنا لا وساطة .. ولا وسطاء ".

والمشروعات التعاونية يقيمها الأفراد ويديرونها بأنفسهم ولمصلحتهم ومصلحة المجتمع ".

" التعاون طريق النمو ، والعدالة ، والسلام ".

" الفرد للمجموع ، والمجموع للفرد ".

وبذلك يعرف الجمهور أن الفائدة له ، والمنفعة تعود عليه بإنضمامه للجمعــية ، وبــذلك تكــون هذه الشعارات قوة جذب تلفت أنظار الجمهور وتجذبهم ، فمتى وجدوا النظافة والذوق وحُسن المعاملة ، فإن ذلك يُغريهم بالعودة وإستمرار المعاملة ، وبالتالي قد يغريهم على الإنضمام للجمعية.

٥) الخسائر والضياع

Waste and Losses

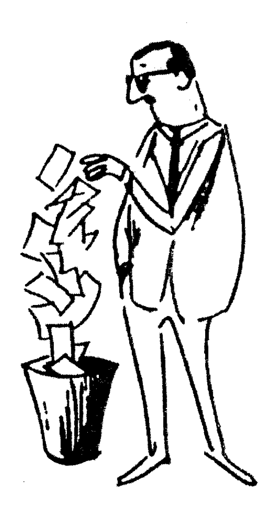
يوجد الضياع حيث توجد الفوضى وعدم النظام ، والضياع له أنواعه العديـــدة ، فمـــثلاً بعـــض الأشخاص ذوي المناصب المهمة في الجمعية لا يتورعون عن أن يلتقطوا بعض أنواع السلع من الجمعية ، كالحلوى ، وما شـــابه ذلـــك لأنفـــسهم ، ولبعض زوارهم .. هذا ضياع .. بل إنه أسوأ من الضياع ، إنه السرقة بعينها !!.. إن العُمَّال وصغار الموظفين ينظرون دائماً إلـــى الرؤساء كقُدوة ، فإذا كان من بيدهم الأمانة ، ومن تقع على عاتقهم المسئولية لا يتورعون عن فعل أمر قد يبدو في نظرهم تافهاً ، ولكنه يحمل فـــي معـــناه الـــضياع بأجلـــى معانـــيه ، أقول إذا كان الأمر كذلك بالنسبة للمـــسئولين الكبار ، فإنهم يكونون أسوأ مثل بالنسبة للمسئولين الصغار .. ولا غـــرابة بعـــد ذلـــك حين نسمع عن توالي السرقات ، وعدم التمكُّن من معرفة مصدرها ، خاصة وإننا نسمع كثيراً أن بعض الجمعيات لا تعرف أين ذهـــبت البـــضاعة ؟.. وذلـــك نتيجة لعدم إمساك الدفاتر ، والقيام بالجرد ، والمراجعة.

علـــى أعـــضاء مجلـــس الإدارة أن يراقبوا المصروفات على إختلاف أنـــواعها ، إن هـــذه المـــصروفات يجـــب أن تتناسب مع الخدمات المبذولة والبضاعة المباعة ، ويجب العمل على تقليلها بحيث لا تزيد إطلاقاً عن الفرق بـــين سعر التكلفة وسعر البيع ، ويجب على الإتحاد العام أن يرسل بخبرائه وفنيـــيه إلى الجمعيات للبحث والدراسة ، ويرسل نتيجة بحوثه ودراساته إلى المديـــرين في جميع الجمعيات وذلك للتعرُّف على الأساليب العلمية في كيفية تقليل المصروفات ، وتكون هذه الدراسة إرشادية بالنسبة للمديرين.

ويجـــب علـــى أعـــضاء مجلس الإدارة أن يراجعوا المديرين بين آونة وأخرى ، ليعرفوا إلى أي مدى يستفيد المدير من هذه القائمة الإرشادية ، فقد يـــؤدي ذلـــك إلى توجيه نظره إلى بعض الأشياء التي يراها من وجهة نظره تافهـــة ، ولكـــنها تـــؤدي إلى ضغط المصاريف ، كالضياع الناتج عن لف البـــضاعة ، أو تمسك المدير ببيع بعض السلع التي تتغير وتتلف ، مما يؤدي إلى تحمُّل الجمعية بجميع ثمنها ، خاصة إذا رفض المدير أن يبيع هذه السلع

إلا بالسعر المحدد من قبل ، الأمر الذي يتطلب توجيه النصح إليه بإتباع قواعد معينة من شأنها أن تسمح له ببيع هذه البضائع بسعر أقل للإستفادة من بعض ثمنها .. ومثل هذا الإجراء مُتَّبع في أمريكا .. لدرجة أن بعض هذه البضائع إذا أنتظرت لليوم التالي تُباع بنصف القيمة .. مما يؤدي إلى تحريكها بسرعة .. وكذلك توجيهه في وضع البضاعة التي قد تنقص في الوزن نتيجة الجفاف ووضعها في المكان المناسب ، إلخ .. فتوفير مبالغ زهيدة من هنا ، ومبالغ زهيدة من هناك ، يؤدي إلى نجاح الجمعية .. ويجب أن نُعطي إهتماماً زائداً بهذه الأشياء ، **أن العقول التافهة فقط هي التي تستهين بصغائر الأشياء .. فمن القليل الأقل ، يُمكن إدخار الكثير.**

إن فساد الذمم في المنشآت الخاصة والحياة السياسية أمر مألوف ، غير أن التعاونيين يأملون ألا يحدث هذا أيضاً في الجمعيات التعاونية ، وإن حدث فبدرجة أقل ، فالسرقات تحدث غالباً ، ويجب بذل كل شئ في الإمكان لمنعها ، ومن ذلك أن **نغرس في نفوس الموظفين الشعور بالمسئولية أولاً نحو أنفسهم ، وثانياً نحو الجمعية** ، ويجب دائماً دوام التكرار على عقول الموظفين بأنهم ليسوا فقط أمناء على البضاعة ، **بل أن لهم رسالة مقدسة في وظيفتهم هدفها تنقية عالم التجارة من وسائل الغش والخداع الذي تسود فيه .. ولتكن لنا في رسول الله أسوة حسنة .. فقد قال عليه السلام في حديث شريف " من غش أمتي فليس منا ".**



إن ثقة أعضاء التعاونيات في المديرين وثقة المرؤسين أيضاً في رؤسائهم تُعتبر عنصراً إستراتيجياً في نجاح الأعمال ، فإن كثيراً من الإنجازات الضخمة في عالمنا الدولي المُعاصر يقوم بها اشخاص يؤمنون بقياداتهم ، ورؤسائهم وشعارهم " نحن نثق في رؤسائنا ونتمسك بهم " ، ويعتبر بناء " صرح الثقة " من أصعب الأمور .. ومن بين الكثير الذي يتطلبه بناء هذا الصرح الصبر والحكمة .. وهذا الصرح يمكن إتلافه أو تحطيمه أو نسفه في حالات كثيرة منها .. إذا ما أبدى الرؤساء إهمالهم لمصالح التعاونيين أو إهمالهم لمرؤسيهم بحجة " ضغط العمل " أو الإستخفاف بما يُقدم المرؤسين من آراء .. إن شعور المرؤسين أيضاً بأن رؤسائهم يلقون بمقترحاتهم ، أو شكاواهم في سلة المهملات كفيل بأن يسهم في تحطيم هذه الثقة.

إن التفكير المنطقي السليم ، والمرونة الذهنية تفرضان على الرؤساء أن يتقبلوا أفكار مرؤسيهم .. وأن يدمجوها مع مفاهيمهم وعن طريق النقاش يتم الإرتباط والثقة .. وتحقيق الكفاءة الإدارية على كافة المستويات.

٦) سوء إستعمال خدمات الموظفين

Misuse of Services of Employees

كثيراً ما نرى بعض الموظفين لا يفعلون شيئاً ، في نفس الوقت الذي تـوجه فـيه ألف حاجة تستصرخهم أن يمدوا يد العون لإنجاز الأعباء التي تـتحملها الجمعـية !!؟.. وليكن مفهوماً دائماً أنه ليس هناك عيب أطلاقاً أن يساهم الموظفون في تسهيل الأمور عندما يدعو ضغط العمل إلى ذلك .. وفي حالـة عـدم وجود ضغط ، يجب أن ينشغل الموظفون بعمل يتعلق بالناحية التعاونية ، ونعمل على ترويج فكرتها ، كأن ينبه المدير العمال إلى ما لاحظه أثـناء ضـغط العمل ، وكيفية معاملة العملاء ، وما تتطلبه الفكرة التعاونية والـروح التعاونـي من أدب في المعاملة ، وبشاشة في الإستقبال ، وحُسن إستماع للعملاء الذين يعتبرون في التعاون اصحاب الجمعية ، هذا فضلاً عن العمل بين آونة وأخرى حينما لا يكون هناك ضغط – بتنقية المحل من بعض مـا قـد يكـون فـيه من قاذورات ناجمة عن ضغط العمل ، ويكون تنقيتها بالوسـيلة التي لا توقف دولاب العمل ، أو تُنَفِّر مما قد يتردد على المحل في هذا الوقت ، **أنه شرف أن يبذل جميع الموظفين وقتهم في خدمة الجمعية ، أنهم أن ضيعوا الوقت ، كان ضياع الوقت سبباً في ضياعهم.**

وهناك مثل يقول أن الفرصة أو الحظ تدق على الباب مرة واحدة .. إن هـناك كثيرون لا يعلمون عندما يفتحون الباب أنها بجوارهم تناديهم .. هـذه الفرصة هي العمل .. والعمل هو السبيل إلى الحظ ، وهو السبيل إلى الـتقدم ، ومن أغلق دونه الباب فشل ، إن الموظف الكسول لا يسرق فقط مـن مخدومـه شيئاً ، بل إنه أيضاً يسرق نفسه ، حينما يضيع الوقت الذي كان من الممكن أن يبذله في عمل مفيد ، وليكن مفهوماً أنه يقع على عاتق أعـضاء مجلس الإدارة مراقبة عدم إضاعة المدير لوقته ، ويقع على عاتق المدير مراقبة إنشغال جميع الموظفين في أعمالهم.

أخطاء في التنظيم والإدارة

ERRORS IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT

١) تنظيم من أعلى إلى أسفل

Organization From the Top Down

كثيـراً مـا يتحسس فرد لإنشاء الجمعية ، يُروِّج لها ، ويبذل كل وقته وتفكيـره للعمـل على تنفيذها ، ويضطلع بجميع المسئوليات نحو إتخاذ كافة الخطـوات لإخـراج الفكـرة إلى حيز الوجود ، بينما يقف الأعضاء الذين يدعـوهم لتنفـيذ الفكرة كمتفرجين ن ليس عليهم إلا مشاهدة فرد واحد يعمل لتنفـيذ الفكـرة !!.. **مثل هذه الجمعيات تظل تسير قُدماً في عملها ، إلى أن ينـتاب هذا الشخص الإعياء من كثرة الإجهاد ، ويحل به المرض ، وحينئذ يصعب على الجمعية إيجاد من يقوم بدوره ، فيصيبها الفشل سريعاً.**

إنـنا نعـود إلـى تكـرار القول بضرورة الإهتمام بالتعليم ولتدريب التعاونـي ، حتـى يعـرف الجمهور كثيراً عن التعاون ، ويدفعهم الحماس والـرغبة إلى دخول هذا الميدان ، **وفي رأيي أنه إذا أرادت الدولة أن تدخل الميدان الكبير لمساعدة الحركة التعاونية ، فليكن ذلك عن طريق التعليم .. التعلـيم أهـم المـبادئ ، وأقوى الأركان لإقامة حركة تعاونية على أساس سـليم** ، إن التعلـيم ينبغـي أن يمتد إلى نشر الدعوة بين الجماهير للترويج لإنشاء الجمعيات التعاونية ، **إذ أن إنشاء الجمعيات التعاونية يجب أن يكون بواسـطة الجمهور ، الذي عليه أيضاً أن يتفهم الأصول السليمة لديمقراطية الإدارة التعاونية ودور الإدارة المهنية التعاونية في تحقيق الرخاء والرفاهية للجمعية ككل** ، الأمر الذي يتطلب التفاهم والإنسجام الكامل في ضوء معرفة كل شخص لواجبه وأن الإعتماد على النفس هو خير وسيلة.

يجـب أن يُعمـم التعلـيم التعاونـي لذاتـه ، ويجب أن يسبق إنشاء المـشروعات التعاونـية ، ولعلـنا لا نمـل من تكرار تفهم هذه الحقيقة ، فالجمهور الواعي المستنير العارف لطبيعة الرسالة التي يشترك في الإسهام بنـشرها عن طريق العمل الإيجابي ، هو وحده القادر على أن يقيم صرحاً

شـــامخاً وطـــيد الأركـــان .. وليس هناك أفضل من التعليم التعاوني وسيلة تحتوي بين جنباتها كل عوامل التقدم وأقامة بنيان تعاوني سليم.

٢) عدم قدرة أعضاء مجلس الإدارة

Incompetent Directors

لعلنا لا نُغالي إذا قلنا أن كثيراً من الجمعيات فشلت نتيجة لخطأ الجمعية العمومية في إختيار أعضاء مجلس الإدارة ، بينما قد تبذل الجمعيات جهودها لإختـــيار موقع الجمعية ، ولكن للأسف الشديد لا تُبدي أدنى جهد عندما يأتي الأمـــر لإختـــيار أعـــضاء مجلس الإدارة !!؟.. يجب أن يكون لدى أعضاء الجمعـــية العمومية بيانات ومعلومات كافية عن من يرغب في ترشيح أنفسهم لعـــضوية مجلـــس الإدارة حتى يستطيعوا أن يميزوا بين من يصلح ومن لا يصلح.

وغالباً ما يستمر أعضاء مجلس الإدارة المؤقتين الذين أختيروا في بدء حياة الجمعية رغماً عن أنه ليس من الضروري أن يكونوا أصلح الموجودين لهذه المناصب !!.

إن إختيار أعضاء مجلس الإدارة وخاصة في الدول المتخلفة ، كثيراً ما يخضع للمجاملة والصداقة أكبر من النظر إلى الكفاية وصالح الجمعية .. كما وأنـــه يجـــب أن ينص في القانون النظامي للجمعية عن وجوب أن يتقدم من يـــرغب في ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة قبل إنعقاد الجمعية العمومية بـــشهر علـــى الأقل ، وذلك حتى تكون هناك فرصة أمام الجمعية العمومية لـــتكوين رأي ، ويكون هذا الرأي عن قناعة بحُسن إختبار المرشحين ، وفي أمـــريكا تـــسمح بعض الجمعيات بنشر صور المرشحين وبيان مؤهلاتهم ، وتُرســـل للأعـــضاء بالبريد ، وتخولهم حق التصويت بالبريد ، ومن الحقائق التـــي يجب أن يفهمها الجمهور أن من يستطيع الكلام ، لا يعتبر بالضرورة أفـــضل المرشحين ، إذ أنه في بعض الأحيان يُنتخب مثل هذا الشخص ، **ثم يكتـــشف الأعضاء فيما بعد أن أمانيه ووعوده تنتهي إلى لا شئ !!**.. وأنه أبعد ما يكون عن أن يفقه شيئاً في أمور الجمعية !!.. مصداقاً للقول العربي السائد " وبعضهم مذق الحديث يقول ما لا يفعل ".

٣) عدم كفاءة الإدارة التنفيذية وعجزها

Inefficient and Inadequate Management

إن مـــن أهـــم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الجمعيات التعاونية " عدم كفـــاءة الإدارة التنفـــيذية وعجزها ". وقد تكلمنا عنها سابقاً عندما تكلمنا عن سوء إستخدام خدمات الموظفين ، والعجز هنا معناه عدم فعل الشئ المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب .. وأمام الجمعية في هذه الحال أربع طرق لأتباعها :

١) ترك الجمعية تسير بإدارتها العاجزة .. ومعنى هذا نهايتها وفشلها.

٢) نقـــل المدير إلى وظيفة أخرى قد يصلح لها ، ولكن هذا الحل فيه خطـــورة علـــى الجمعية ، لأن في هذا النقل تنزيل في الوظيفة ، وسيظل المدير تبعاً لذلك ساخطاً على الجمعية ، مما قد ينعكس أثره بالضرر على الجمعية.

٣) تدريب المدير وتعليمه ، وأخذه بسياسة الرفق ورحابة الصدر حتى يـــتمكن مـــن إصلاح شأنه ، وهذه هي سياسة العطف والإحسان ، وغالـــباً مـــا تفشل هذه السياسة لأن الشخص الذي ليس لديه الدافع القـــوي الـــذي يُحفـــزُه علـــى أداء عمله ، ويدفعه إلى الرغبة في الإستزادة من المعرفة سواء عن طريق جهوده الذاتية ، أو الوسائل التعليمـــية المختلفة .. مثل هذا الشخص من الصعب أن تكسبه هذه الصفة عن طريق شخص آخر.. ويقول المثل الإنجليزي " يمكن أن تُجبر الحصان على أن يذهب إلى المسقى .. ولا يمكن تُجبره على الشُربِ منها !! ".

٤) الحـــل الأخيـــر وهو الأسلم ، إحلال المدير بمدير آخر تتوافر فيه الصفات المطلوبة.

وكثيراً ما يدَّعي المديرون أن الفشل راجع إلى عدم ولاء الأعضاء لجمعيتهم ولا يعترفون بعدم كفاية الإدارة المتمثلة في عناصر عديدة ، منها إرتفاع في أسعار السلع ، ورداءة النوع ، وسوء الخدمة ، وإهمال مظهر

الجمعية .. إلخ .. وهذا بدوره يؤدي حتماً إلى أن يقلل العملاء من تعاملهم مع الجمعية ، ويدفعهم إلى أن يتجهوا نحو أي مشروع مُنافس يقدم لهم سلعاً أجود ، وخدمة أفضل وأسعار أقل.

ونعتقد أنه عندما تبلغ الأمور إلى هذا الحد ، فإن الأمر يتطلب إستدعاء لجنة التعليم ، وعليها أن تهيب بالأعضاء بإسم الولاء أن يتعاملوا مع جمعيتهم وأن يسهموا بالرأي في إدارة جمعيتهم ، بالأسلوب الذي يُحقق الصالح العام ، ويربطهم باستمرار بجمعيتهم ، وكيف أنه من العار أن يتركوا جمعيتهم ويذهبوا إلى الغير .. ويحدث في حالات كثيرة أن يعود الأعضاء .. والولاء شئ جميل ، **ولكن أجمل منه أن تسير الأمور في الجمعية على النمط الذي يغرس في الأعضاء صفة الولاء .. إن أول خطوة لضمان هذه الصفة هي الخدمة الطيبة .. ولا يمكن أن يكون الولاء بديلاً عن الإستغناء عن المدير العاجز الذي لا يُحسن الإدارة.**

وما سبق قوله عن المدير ، ينطبق أيضاً على الموظفين ، إن نجاح الجمعيات التعاونية يعتمد أيضاً على كفاية الموظفين الذين يتجاوبون في تناسق لتوجيهات المدير ، وعلى المدير الكفء بدوره أن يتجاوب مع أعضاء مجلس الإدارة الذين ينبغي عليهم أن يعلموا جيداً أنهم أمناء ووكلاء عن الأعضاء في إدارة الجمعية ، كما وينبغي على الأعضاء أن يعرفوا تماماً أنه عن طريق معاملاتهم ورقابتهم لجمعيتهم ، أن هذه الجمعية لا تخدمهم فقط ، بل تعتبر أيضاً جزءاً من الإقتصاد القومي ، وبدون هذا الفهم ، وبدون هذه السلسلة من الكفايات والمسئوليات لا تنجح الجمعيات.

إن هناك كلاماً كثيراً نسمعه من آن لآخر عن العمل نحو إقامة جمعيات تعاونية بسرعة ، ولكنني أحذّر منذ الآن ، إن مآلها للأسف الشديد سيكون على غير ما نرضى ونأمل ، **إنني أفضّل أن تُبذل أقصى الجهود نحو التعليم وتدريب من سيقومون بمهمة الإدارة** .. وإذا تساءل أحدهم عن السر في فشل أو عدم نجاح كثير من الجمعيات ، فإني أعتقد أن ذلك يرجع إلى عدم توافر المديرين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، ويكونون في نفس الوقت على خبرة ودراية وتتوافر فيهم القدرة الإدارية بوظائف المشروعات ، بحيث يستطيعون توجيه النشاط وتنسيقه وفقاً لأهداف الجمعية ، إن الجمهور الذي يرغب في التعاون موجود ، والفرص أيضاً مواتية ، ولكن أين هم المديرون الأكفاء ؟..

وهناك مشكلة أخرى ، وهي أن الجمعيات غالباً ما تلجأ إذا ما إحتاجت إلـــى مديـــرين أو موظفين إلى مصادر خارجية ، بينما قد يوجد لديها من هو أفـــضل .. وهـــذا يـــؤدي إلـــى سخط القوى العاملة والأعضاء ، خاصة من يـــصلحون مـــنهم للقيام بهذه الوظائف ، إن الإختيار من بين الأعضاء الذين يكون عندهم الإستعداد ولديهم الكفايات ، يؤدي إلى أفضل النتائج ، وهذا يُعتبر جزءاً من سياسة الإكتفاء الذاتي.

وفوق كل ذلك ، يهمنا أن نقرر أن الأعضاء هم المسئولون أولاً وأخيراً عـــن عـــدم كفايـــة الإدارة ، أنهـــم لا يستطيعون التهرب من المسئولية ، أن ديموقـــراطية الرقابة قد وضعت السلطة العليا في أيديهم ، فهم الذين يختارون أعـــضاء مجلـــس الإدارة ، فـــيجب أن يحسنوا الإختيار ، وإلا فإن التبعة تقع عليهم .. والحديث الشريف يقول : " **وكيفما تكونوا .. يولّي عليكم** ".

٤) أوتوقراطية الإدارة

Autocratic Methods on the Part of the Management

يتصرف أعضاء مجلس الإدارة في بعض الجمعيات كأنهم مُلاّك الجمعية ، ويتجاهلون الأعضاء ، فيتخذون قرارات مهمة دون إستشارة الأعضاء أو حتى إحاطتهم علماً !!.. مثل هؤلاء الأعضاء في مجالس الإدارة تُضايقهم إجتماعات الجمعية العمومية ، ويتمنون لو أمكن السير بالجمعية دون دعوة الجمعية العمومية .. مثل هؤلاء قد يكونوا أعضاء مجلس إدارة ناجحين ، **لكنهم لا يكونوا تعاونيين بحال من الأحوال.**

إن الأعضاء يجب أن يراقبوا جمعيتهم ويجب أن يشعروا بالمسئولية ويتعلموا كيف يراقبوا ، قد يخطئوا ، **ولكن أخطاءهم أقل خطراً بكثير من الإعتماد على أعضاء مجلس إدارة أوتوقراطيين أي أعضاء مجلس إدارة تجمعهم صفة الرغبة في التحكم المُطلق في إدارة الجمعية** ، إن مجلس الإدارة الصالح قادر على توضيح أي برنامج أو مشروع للأعضاء .. فإذا لم يكن قادراً أو راغباً في ذلك فعلى الأعضاء أن ينتخبوا من بينهم من هم على إستعداد للتعاون معهم.

وبنفس المنطق نجد أن تركيز كبير من السلطات بين يدي مدير الجمعية قد يؤدي إلى فشلها ، لأنه ينفرد بالسلطة ، ويعمل بعيداً عن أعضاء مجلس الإدارة ، ويجعلهم في جهل تام بما يقوم به ، وذلك حتى يظهر أهميته.

ونُحب أن نوضّح أن هناك جمعيات لديها مثل هذا المدير ذو الكفاية العالية ، الذي يعمل كل شئ ، وأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة يتركونه يفعل كل شئ وهم لا يعملون شيئاً !!.. **ولكن عندما تفقد الجمعية هذا المدير لسبب أو لآخر ، فإن الجمعية تُغلق أبوابها ، لأنها إعتمدت إعتماداً كُلياً على فرد واحد ، وهذا إن دل على شئ ، فإنما يدل على أن الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة لم يقوموا بوظائفهم.**

إن تسلسل السلطة يجب أن يكون واضحاً ، فالمدير يجب أن يكون مسئولاً أمام أعضاء مجلس الإدارة ، ويجب أن يكون هناك تعاون تام بينه وبينهم ، ويجب أن يعرف أعضاء مجلس الإدارة الأمور المهمة عن الجمعية كما يعرفها المدير ، وأعضاء مجلس الإدارة مسئولون أمام الجمعية العمومية ، ويجب عليهم أن لا يخفوا عن الجمعية العمومية شيئاً ، إن أعضاء مجلس الإدارة في مراكزهم لخدمة الأعضاء ، وليسوا برؤساء عليهم ، وجميع العلاقات يجب أن تسودها روح الديمقراطية والتعاون.

إن الإدارة الناجحة في التعاون يجب أن تتركز في أعضاء مجلس الإدارة ومدير الجمعية ، وتبقى الرقابة دائماً في يد الأعضاء في الجمعية العمومية .. وهذه الرقابة تُعبر عن القدرة على الموافقة أو عدم الموافقة أن مركزية الإدارة ولا مركزية الرقابة تزيد من الكفاية ، ومن ممارسة المفهوم الحقيقي للديمقراطية.

ويمكن تلافي فساد أوتوقراطية الإدارة بالوقوف أمامها قبل ظهورها ، فذلك أفضل من تقليمها بعد نشوبها.

٥) تركيز سلطة أكثر من اللازم في يد أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية

Centralizing too Much Power in the Directors Or Management

إن الشرور التي تنجم عن إنتهاج الأساليب الأوتوقراطية التي يتبعها المسئولون عن الجمعية ، إنما تنجم عن وضع كافة السلطات في أيديهم ، ومما لاشك فيه أن منح هذه السلطات أو منعها ، إنما يرجع أساساً إلى وعي الأعضاء وفهمهم لرسالة الجمعية وحقوقهم كأعضاء ، **وينبغي أن يكون واضحاً أن عدم إكتراث الأعضاء بشئون جمعيتهم يترتب عليه أشياء كثيرة ، ومنها هذا التركيز الشديد في السلطات** ، وعلى ذلك فإنه يقع على عاتق كل عضو في الجمعية مسألة نجاحها وسيرها في الطريق القويم .. إن على العضو أن يسهم بأشياء كثيرة .. أقلها أن يفكر مع الجمعية .. ويعمل من أجلها .. لأن في نجاح الجمعية نجاح للأعضاء .. وفي فشل الجمعية فشل للأعضاء .. وعندما يشكو الأعضاء من سوء الخدمة ، أو رداءة الصنف ، أو إرتفاع الأسعار .. أو عدم الرضا عن المدير .. أو عدم إكتراث أعضاء مجالس الإدارة .. إذا كان الأعضاء يشكون من كل ذلك ، أو بعض ذلك ، فليعرفوا جيداً أن عليهم أن ينتقدوا أنفسهم ، فإنهم وحدهم في جمعيتهم العمومية يملكون السلطة العليا .. وحق الرقابة في أيديهم ، والأساليب التعاونية كثيرة ومتعددة التي يمكن للأعضاء عن طريقها تقويم كل معوج وتوجيه كل منحرف.

وينبغي أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه إذا كان النجاح يعتمد على فرد ، فمعنى ذلك أن النجاح يذهب بذهابه ، يجب أن يكون أمام أعضاء مجلس الإدارة دائماً قائمة بالأشخاص الذين يُمكن أن يحلوا محل الأشخاص الذين تعتمد عليهم الجمعية في نجاحها ، وبغير ذلك ، فإن مجلس الإدارة لا يُعتبر قائماً بوظيفته على الوجه المرضي ، ومن واجب الأعضاء دائماً أن يوجهوا نظر أعضاء مجلس الإدارة إلى ذلك .. إن التحليل العلمي أثبت أن عزيمة الأعضاء ويقظتهم وولائهم من أكبر الضمانات لنجاح الجمعية.

ينبغي أن تهتم الجمعية بعدم التركيز الشديد في السلطات ، وأن تهتم بتنمية المعلومات لدى البنيان الشعبي والوظيفي للجمعية ، حتى يصبحوا جميعاً قادرين وراغبين في العمل نحو تحقيق أهداف الجمعية ، ودون أن تكون هناك خشية من حدوث أية هزات نتيجة لترك أحدهم الجمعية لسبب أو لآخر.



إحذر البيروقراطية بمفهومها السائد إنها نتيجة التحريف والتشهير قد أصبحت غير مريحة في أسماع الناس .. إنها تعني التعقيد والجمود والسلبية .. إنها تعني الفساد وعدم التقيد بتحقيق أهداف التنظيم .. وهناك إجماع بين جميع علماء التنظيم والإدارة أنها خانقة لقوة الإبتكار .. ومؤدية إلى قلة الشعور بالمسئولية .. وأحياناً تعني الرشوة وبذلك أصبحت أيضا :

مثيرة للشبهات .. إنهم يشبهون البيروقراطية بعجوز شمطاء .. وآلة حرباء تفرح بما تتغذى عليه من إقتصاديات المجتمع .. ومصالح البشر !!..

٦) الإستمرار بالمُوظفين غير القادرين

Containing With Incompetent Employees

هناك حقيقة يجب الإيمان بها ، وهي أنه يجب الإستغناء عن الموطفين غير القادرين في الحال ، ولكن رغماً عن إيمان كثير من الجمعيات بهذه الحقيقة ، فإنها لا تنفذها ، فهناك مديرون مثلاً لا يَصلّحون إطلاقاً لإدارة الجمعية ، ولكنهم مازالوا في مراكزهم لأن أعضاء مجلس الإدارة يريدونهم لأسباب عائلية أو سياسية ، أو عاطفية .. كما هو الشأن إذا كانوا يرثون مثلاً لحال عائلة المدير في حالة فصله ، أو لأنه لا يوجد من بين أعضاء مجلس الإدارة من يستطيع مواجهة المدير ببعض الحقائق السيئة !!.. وكذلك بالمثل بقية الموظفين.

إن الأمر في غاية البساطة إذا **فُهم أعضاء مجلس إدارة الجمعية** أن مهمتهم الأولى هي تحقيق الأصلح لفائدة الجمعية وعلى وجه الخصوص إذا كانت الجمعية تعمل في ظل منافسين ، فيجب أن يؤخذ ذلك جدياً وبعين الإعتبار.

إن الجمعية التعاونية ليست معهداً خيرياً ، أو منشأة لخلق الوظائف ، إن هدفها هو خدمة المستهلكين ، وكل شئ يجب أن يوجه إلى هذا الهدف .. إن هناك طرقاً كثيرة لعمل شئ للموظفين الغير قادرين ، نحن بالطبع لا نُنادي بمعاملتهم معاملة غير كريمة ، إننا نُطالب بإعطائهم كل فرصة ممكنة للإصلاح من شأنهم ، ولكن ليكن مفهوماً دائماً أن الجمعيات التعاونية ليست معهداً إصلاحياً أو مدرسة للمتخلفين ، إنها عمل إقتصادي في عالم يبذل أقصى طاقاته وجهده من أجل التنمية والرخاء ، والكفاءة فيه هي خير ضمان للنجاح.

٧) الفشل في تادية الخدمة

Failure to Serve

إذا لم تتمكن الجمعية من أداء خدماتها لأعضائها على الوجه المُرضي ، فالأفضل لها أن تغلق أبوابها ، أن التحمس والولاء قد يبقيان على الجمعية بعض الوقت ، ولكن حينما يجد الأعضاء خدمة أفضل ، وبضاعة أجود في مكان آخر ، فإنهم سيتجهون إليه ، وعلى ذلك يكون مصير الجمعية الموت ، ولنكن صرحاء ونقول أن هناك فضل للمنشآت الخاصة تسديها للتعاون ، **ذلك أن المنافسة تدعو دائماً إلى تحسين الخدمة** ، وبالطبع من أهداف التعاون إسداء أفضل الخدمات لأعضائه ، وعلى ذلك فإنه لولا المنافسة ، لكانت هناك خشية بتوريد متوسط الجودة من السلع ، أن المنافسات والمقارنات تساعد على إرتفاع مستوى الخدمة .. وتساعد على تطبيق المفهوم الحقيقي الشعار القائل " **أن المستهلك هو سيد السوق** " .. وأعضاء الجمعيات التعاونية بالنسبة لجمعيتهم هم في الحقيقة مستهلكون.

ونُحب أن نوجه النظر إلى أن بعض الجمعيات تفشل لعدم إستفادتها من شكاوى الأعضاء ، وذلك نتيجة لأن الإدارة كثيراً ما تُثبِّط من هممهم ولا تفسح لهم صدرها ، أن كل شكوى يجب أن تُسجل .. ومن المفيد جداً وجود صندوق للشكاوى ، أو صندوق للمقترحات في مكان ظاهر بالجمعية يضع فيه الأعضاء وغيرهم من المتعاملين شكاواهم ومقترحاتهم ، ويجب أن تُرحب الجمعية العمومية ببحث هذه الشكاوى والمقترحات ، وإذا كانت الجمعية كبيرة ، فيستحسن جداً أن يكون لديها لجنة خاصة لبحث هذه الأمور ، ويجب عمل كل ما هو ممكن نحو إبلاغ الإدارة أصوات الشاكين من الأعضاء والعملاء ، إن هذا أفضل بكثير من الهمس الذي يدور في الخارج .. إن من حق الأعضاء على الجمعية أن تستمع إليهم.

وعلى أي حال يجب على الأعضاء ألا يتوقعوا أكثر مما ينبغي ، كأن يطلبوا خدمات في غير طاقة الجمعية ، أو غير معقولة.



تهتم الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم بتدريب قادة المستقبل ، ومن بين اساليب التدريب تهيئة الجو أمام طلاب التعاون لكي يتابعوا المزيد من ثقافتهم التي تلقوها في المعاهد العلمية عن طريق تكليفهم بالقيام ببعض الأعمال في الجمعيات التعاونية ، ثم يتبادل الطلبة الحوار العلمي مع أ ساتذتهم للتعرف على بعض الجوانب التي لمسوها ، كما وتحرص الحركات التعاونية في العالم على أن توجد بينها وبين الجامعات والمعاهد العلمية التعاونية المتخصصة علاقات وثيقة ، حيث يزور الأساتذة ومساعدوهم مختلف الجمعيات للتعرف على مشكلات المنظمات التعاونية ، وتطوير التعليم في معاهدهم للإسهام في حل هذه المشكلات ، هذا بالإضافة إلى إعداد جيل جديد يأخذ بيد الحركة التعاونية إرتفاعاً إلى مستويات العصر .. كما يتابع الأساتذة تلاميذهم أثناء فترة تدريبهم للتعرف على مدى ما يُدركون من نجاح أو ما يقابلهم من صعاب.

وقد يأتي الفشل أيضاً من سوء توجيه الخدمة ، فالموظف الذي تدرب في المنشآت التي تهدف إلى الربح ، غالباً ما تراه يُغري العميل على أن يشتري أكثر مما يلزمه ، ولذلك فإن من المستحسن دائماً أن يُدَرَّبَ الأعضاء أو يُلقنوا بعض الدروس في إتباع الحكمة في الشراء ، وقد قامت الشركة الأهلية لآلات تسجيل النقود National Cash Register ، بعمل بحث على ١٤٨٣ محلاً من المحلات الخاصة التي تهدف إلى الربح والتي تتبع وسائل قوية من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات ، وذلك لمعرفة السبب الذي من أجله يتوقف العملاء عن التعامل مع المنشأة ، فكانت النتيجة كما يلي :

9%	عدم إكتراث رجال البيع	Indifrence of Salespeople
8%	جهل رجال البيع وعدم عرضهم البضائع بالطرق السلمية	Ignorance and mis representation of goods
6%	زيادة الإلحاح من جانب رجال البيع	Over Insistence of Salespeople
17%	أخطاء وتأخير في أداء الخدمة	Errors and Delays in Service
7%	عجرفة أو غطرسةرجال البيع	Haughtiness of Salespeople
10%	التحايل مع العملاء بأساليب ملتوية والرغبة في عدم إستبدال البضائع	Tricky methods and unwillingness to exchange goods
6%	محاولة ترغيب العملاء في شراء أصناف غير التي يطلبونها	Attempted Substitute of goods
14%	أسعار عالية	High Prices
13%	الإهمال العام في الطرق التي يؤدي بها المحل وظيفته	Sliphod Store Methods
%10	رداءة الأصناف	Poor quality goods



على جميع الجمعيات التعاونية على إختلاف أحجامها ومستوياتها في البنيان التعاوني ، وعلى غيرها أيضاً من الوحدات ، تغيير أساليب الحفظ العتيقة البالية التي تتسم بالتخلف والتي جعلت من أماكن الحفظ إن وجدت .. خرابات مهجور !!.. ومكاناً ترتع فيه الفيران والصراصير !.. أليس من المؤسف أن يكون المفهوم السائد عندنا أن الموظف المغضوب عليه يُعيَّن في الأرشيف !..

إن الأرشيف هو " ذاكرة المنشأة " ، ففيه تُحفظ الرسائل والمستندات ، ومنه يعرف الموظف المختص ما تم في المسألة المعروضة ، وفي جميع الجمعيات التعاونية في الدول المتقدمة ، تستخدم أساليب حديثة لحفظ المستندات وتخزين المعلومات والبيانات ، وجميع المعلومات والبيانات يمكن الحصول عليها في سرعة ودقة.

والأرقام تُظهر لنا أن أهم أسباب الفشل تحدث نتيجة لعدم إرضاء العملاء أسباب شخصية ، وهذا يدفع الجمعيات التعاونية إلى أن تُراقب جيداً نوع موظفيها.

ويجب على الجمعيات التعاونية أن تُعلق بعض اللوحات في الجمعية التي تظهر للأعضاء بوضوح أن أهدافها هو خدمتهم وليس تقسيط البيع ، من أجل ذلك تعلق لوحات يكون مضمونها " **من يشتري ما هو ليس في حاجة إليه ، قد يشتري غداً ما هو فوق طاقته " .. إلى غير ذلك من المعلومات التي تدعو إلى الإتزان في المعاملة .. وعدم إغراق العضو نفسه في أوجه من الإنفاق لا ضرورة عاجلة أو ملحة لها.**

٨) المحسوبية Nepotism

إننا نجد في الحياة العملية أنواعاً مختلفة للمحسوبية والمحاباة ، ومن هذه الأنواع مثلاً توظيف أقارب الرؤساء ، أو توظيف أكثر من موظف من نفس العائلة ، وكثيراً ما نرى أن الأخذ بمثل هذا المفهوم من المحاباة يؤدي إلى تعيين أشخاص غير قادرين على أداء ما يوكل إليهم من أعمال ، وللأسف الشديد فإن تطبيق مثل هذه السياسة يؤدي إلى خلق جو غير عادي بين الموظفين ، ويشيع بين صفوفهم أن الجمعية تُدار لصالح الشئون العائلية للمسئولين ، فمثلاً إذا عين المدير ابن أو إبنة رئيس مجلس الإدارة ، فإن هناك شعوراً غالباً ما يكون صادقاً بأن هناك تأثير من رئيس مجلس الإدارة على المدير ، وأن علاقة القربى هي التي أخذت في الإعتبار ، ومن أجل ذلك نرى **عدداً كبيراً من الجمعيات في الخارج تضمن لوائحها النظامية مواداً من شأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباه** ، غير أنه يُلاحظ من الجانب الآخر أن مثل هذه النصوص قد تحرم الجمعية من خدمات أشخاص ممتازين.

ويُعتبر مثل هذا النص في رأيي غير عادل ، لأن فيه شئ من التمييز ، إذ أن الجانب المهم هو إختيار أعضاء مجلس إدارة أكفاء ، وهؤلاء بدورهم يختارون الأصلح للوظائف المختلفة ، والمسئولية تقع عليهم ، بحيث لو كان إختيارهم مشوباً بعيوب أو أغراض ، فإن الجمعية العمومية تفصح عن هذه العيوب تمهيداً لإختيار غيرهم.

٩) الإدارة السيئة للجلسات

Poorly Conducted Meetings

إذا لم يكن عند الرئيس المقدرة الكافية لإدارة الجلسات ، أو الإجتماعات ، فمن الخير الإستفادة من أي شخص آخر عنده هذه القدرة من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وفي هذه الحالة يسمى " رئيس الجلسة " Chairman of the meeting كذلك يجب العناية بإختيار الألفاظ وعدم إستعمال ما ينبو عن الذوق أو يخدش الأسماع ، إن الطريقة التي تُدار بها الجلسات لها وزن إلى حد كبير في نجاح هذه الإجتماعات من فشلها.

وينبغي أن يكون واضحاً أن فهمنا للطبيعة البشرية يجعلنا نتوقع دائماً وجود أعضاء يرغبون في أن يتكلموا أكثر من اللازم ، قد يكونوا من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وقد يوجد أحد الأعضاء الذي يرغب في الكلام من أجل حب الظهور فقط ، ومثل هذا الشخص يرضي غروره الكلام .. **مثل هذا الشخص يمكن إفساح المجال له للكلام أثناء الإجتماعات الخاصة** ، أما في الجمعية العمومية فإن رئيس الجلسة يجب أن يمنعه ، إلا فيما يتعلق بالموضوع وإلا فعليه أن يتخلى لآخر يستطيع أن يقوم بذلك.

ويجب إختيار الأشخاص الذين يعهد إليهم بالمهمة التعليمية في إجتماع الأعضاء **لأن بعضهم قد يكونوا علماء غير أنهم لم ينزلوا بعلمهم إلى المجتمع وإلى الناس** ، بمعنى أنهم قد يستخدمون أسلوباً جافاً في عرض علمهم ، الأمر الذي لا يحقق الهدف المطلوب ، **مثل هؤلاء العلماء ، أفضل لهم أن يستعينوا بغيرهم من الأشخاص المثقفين والمجربين الناجحين.**

كما ينبغي أن يكون واضحاً أن المسئولية تقع أيضاً على عاتق الأعضاء بجانب أعضاء مجلس الإدارة ، إن نجاح الإجتماع يتوقف أيضاً عليهم ، إذ ينبغي أن يسهموا في خلق الجو المناسب ، فلا يكونوا جامدين صامتين .. وهذا الصمت يؤدي إلى الشعور بنوع من البرود النفسي ، ورئيس الجلسة اللائق يستطيع أن يتجنب هذا ، ويستطيع أن يخلق الحياة في مثل هذا الإجتماع ، أما إذا كان غير لائق فإنه يزيد من برودته ، لدرجة تجعل الأعضاء يتمنون على الله سرعة إنتهاء الإجتماع.

يجب أن تكون الإجتماعات مثمرة .. وأن يشعر الأعضاء حقيقة أنهم ذاهبون إلى إجتماعهم ، وأنهم يعرفون شئون جمعيتهم ، ويهتمون بها ، لهم أفكارهم ومعلوماتهم ، وخططهم وآمالهم ، يحبون بعضهم بعضاً ، ويتحدثون سوياً في شئون الجمعية ، يستفسرون عن أي شئ يتعلق بشئون الجمعية .. كل شئ في الموضوع ، وبذلك تكون هناك حياة بمشاركة الأعضاء ، ولا ينبغي أن يسود فهم خاطئ بأن أعضاء مجلس الإدارة هم كل شئ ، أي أنهم هم فقط الذين يستحوذون على الخطب ، وكل شئ ، وعندما ينتهي الإجتماع يشعر الأعضاء جميعاً أن هناك تقدم ، ويكون هناك أمل في المستقبل ، وينبغي أن تؤخذ كل الإستفسارات والملاحظات بعين الإعتبار ويعمل أعضاء مجلس الإدارة على تنفيذها في حدود الإمكان وصالح الجمعية ، إن الفهم المتبادل يدفع الجمعية إلى الأمام ، والعكس يؤدي إلى التأخر وعدم تحقيق الأهداف.

١٠) الفشل في الإتحاد

Failure to Federate

لابد من وجود جهة مركزية تتجمع فيها كل المعلومات والبيانات ، كأسباب الفشل التي منيت بها بعض الجمعيات ، وذلك حتى تستفيد الجمعيات المنشأة حديثاً بأخطاء الجمعيات الفاشلة السابقة ، وغالباً ما يقوم الإتحاد التعاوني العام بهذه المهمة بل نراه يصدر نشرات تحليلية دورية لكي تُبصر الجمعيات جميعاً بالأخطاء والإنحرافات التي تقود الجمعيات إلى الفشل.

إن الجمعيات التعاونية هنا في مصر تنشأ .. وتفشل نتيجة أخطاء .. ثم تقوم جمعيات أخرى ويكون مصيرها الفشل بنفس الأخطاء التي وقعت في الجمعيات التي فشلت ، ما هو السبب ؟.. هل يُعزى ذلك إلى أن الجمعيات التي تنشأ لا تعرف شيئاً عما حدث للجمعيات التي فشلت قبلها ؟.. أم أنها كانت في حاجة إلى الإندماج ولكن لم تجد الإرشاد والعلم الكافيين من هيئة مركزية تستطيع أن تستقي مصادرها ومعلوماتها ، وبياناتها منها ، وذلك حتى تتجنب مثل هذه الكارثة !..

إن الجمعية التي تظن أنها تستطيع أن تحيا بمعزل عن الجمعيات الأخرى ، مصيرها الفشل .. إن التعاون بين الجمعيات مثل التعاون بين الأفراد تعاون الأفراد يخلق الجمعية .. وتعاون الجمعيات يخلق الإتحاد .. أو الإتحادات ، كل خطوة تؤدي إلى النجاح التعاوني .. إن الشخص الغير عضو في الجمعية التعاونية يُعتبر غير عضو في الحركة التعاونية .. كذلك الجمعية التعاونية التي لا تندمج في إتحاد تعاوني تكون غير تعاونية ، إن قوة الحركة التعاونية تعتمد على المساعدة المتبادلة بين الأفراد ، كذلك قوة الجمعيات التعاونية تعتمد على مساعدة بعضها البعض .. ويظل هذا الإتحاد يتسع شيئاً فشيئاً ، هذا هو التعاون وهذا هو معنى التعاون .. يسير الإتحاد خطوة خطوة حتى يمكن خلق البنيان التعاوني المحلي ، ثم الإقليمي ويتبع ذلك البنيان التعاوني القومي .. ثم البنيان التعاوني الدولي ، وبذلك نحقق العون المتبادل بين التعاونيات في العالم أجمع .. أن هدف التعاون هو إتحاد الجمعيات التعاونية في جميع الأمم.

ولتحقيق ذلك ، ينبغي أن تندرج الجمعيات المحلية في الإتحادات الإقليمية .. ثم الإتحاد العام .. ويتم هذا في كل دولة .. ويجب أن يسبق التعليم أي نوع من أنواع الإتحاد لأنه يُنمي الفهم اللازم لتطوير وتقدم مثل هذا الإتحاد.

عقبات من الخارج
DANGERS FROM WITHOUT

١) بيع المنافسين بأسعار أقل من سعر السوق
Underselling by Competing Business

يتحد التُجَّار في بعض الحالات لقطع السعر بقصد إخراج الجمعية من السوق ، وهم في سبيل ذلك يتحدوا أو يتفقوا على أن يبيع كل تاجر سلعة معينة بأقل من الأسعار السائدة في السوق ، ونتيجة لمثل هذا التصرف يتجه العملاء غلى التُجَّار ويتركون الجمعية ، وذلك لأنه في إستطاعة العضو أو العميل الحصول على ما يُريد بسعر أقل لدى المحلات القريبة منه ، ومثل هذا الموقف يتطلب حكمة ومرونة من جانب الإدارة ، وهناك جمعيات كبيرة فعلاً في الخارج قابلت مثل هذا الموقف ونجحت ، وفي ضوء تجاربهم يجب على الجمعية أن تدعو الأعضاء وتُخبرهم بحقيقة المراد بهم من تطبيق المنافسين لمثل هذه السياسة.

يجب مثلاً دراسة السلع المنافسة لمعرفة هل هي أقل جودة ؟.. أو أقل في الميزات من البضاعة التي توردها الجمعية ؟.. ويخطر العملاء بكل الوسائل الممكنة .. بالإعلان .. أو يشرح الأمر في مكان مناسب في واجهة المحل ، أما إذا كانت السلعة جيدة ، فينصح الأعضاء أيضاً بشرائها .. أو تعمل الجمعية على شرائها لهم بوسائلها الخاصة.

وفي حالة وجود منافس خطر يقصد أخراج الجمعية من عالم التجارة ، يجب إظهار الحقائق أمام الأعضاء وتفهيمهم أهمية التعاون ، وإبداء النصح بأهمية الولاء في مثل هذه المواقف الحرجة في حياة الجمعية.

٢) تقارير زائفة عن الجمعية

False Reports About the Cooperative

لعل من أسوأ المواقف التي تصادفها الجمعيات التعاونية في حالة إعتمادها على قوى وظيفية غير مؤمنة بفلسفة التعاون وأهدافه ، أن تعمل هذه القوى الوظيفية بما من شأنه تحقيق مصالح الشخصية مع مصالح الجمعية ، وبالتالي مع مصالح الأعضاء ، ويزداد الحال سوءاً إذا كان المدير من هؤلاء الذين تعينهم الجمعية لكفائتهم فقط ، بغض النظر عن إيمانه بالحركة التعاونية والدور الذي ينبغي أن يؤديه في خدمة الأعضاء ، والسبب في ذلك أن مثل هذا المدير يدير الجمعية وفي ذهنه إنتهاز الفرصة للكسب بأي وسيلة من الوسائل ، التي يستطيع عن طريقها أن يحقق أهدافه في الكسب ، وقد شهدت الحركة التعاونية في الخارج كثيراً من الحالات التي تكشف عن مثل هذه المواقف ، وقد تبين مثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية أن أحد مديري الجمعيات كان يستهدف أن يكون له متجره الخاص ، فلجأ إلى الأعضاء مسراً إليهم في ثوب الصديق أن الجمعية في عسر مالي ، وأنه ينصح الأعضاء بأن يحاول كل فرد منهم أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البضاعة عن طريق الإئتمان ، وذلك حتى ينقذوا بعض رأسمالهم ، كما إتبع نصيحته بأن واجب الصداقة يتطلب من كل عضو أن يبلغ صديقه إنقاذاً له ، وقد ترتب على هذا فعلاً غلق الجمعية ، واستطاع المدير بأساليبه أن يشتريها ويديرها لحسابه الخاص ، وفي جمعية أخرى حدث ذُعر بين الأعضاء نتجية لإشاعة عن قرب حدوث إنهيار في الجمعية ، وأن الأعضاء لن يستطيعوا أن يستردوا أموالهم ، وذلك لأن الأموال أُنفقت في شراء البضاعة التي تتعامل فيها الجمعية ، وكان نتيجة لذلك أن ذهب الأعضاء في تجمع ليلاً على الجمعية ، وكسروا ابوابها ، وحمل كل واحد منهم من البضاعة القدر الذي يتصور أنه يُقابل إستثماراته في الجمعية ، وعندما حضر المدير إلى الجمعية في الصباح ، وجد أن الجمعية قد سرقت ، والأغرب من هذا أن الذي سرقها هم أصحابها !!.. وإنتهت الجمعية(*) .. هذه أمثلة عما يحدث في الخارج ،

---

*) يذكر جيمس بيتر وارباس في كتابه " مشكلات التعاون " صفحتي ٦٦ ، ٦٧ - أن هذين الحدثين وقعا في ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وهناك أشياء مثلها وقريبة منها يمكن أن تحدث في أي مجتمع من المجتمعات.

من أجل ذلك ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا دائماً يقظين ، وأن يراقبوا دائماً الأمور ، وأن يهتموا إهتماماً خاصاً بالتأكد من أن المعلومات التي لدى الأعضاء صحيحة وسليمة وتطابق واقع الحال ، إن على أعضاء مجلس الإدارة أن لا يهتموا فقط بالتقارير المكتوبة .. عليهم أن يكونوا أكثر حذراً من ذلك .. أن يراقبوا التقارير غير المكتوبة التي تصدر من الأفواه المغرضة .. وذلك لأن كلمة تقال من هنا ، أو كلمة تُقال هناك ، وتكون كلمة مغرضة تزيف الواقع .. قد يكون لهذه الكلمة أسوأ النتائج ، تماماً كجذوة النار التي يعلوها الرماد ، فإذا ما هبت عليها الرياح إتقدت واشتعلت وتسببت في النيران.

إن هناك ديناً واجب الأداء للجمعية على أعضائها وهذا الدين يتطلب من كل عضو يسمع أي شخص يروج أي إشاعة على أنها مقنعة ، نقول أنه يجب على العضو أن يبلغ الجمعية عن إسم من يروج الإشاعة ، وعن المكان والمناسبة التي قيلت فيها الكلمة .. وينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يهيئوا المناسبة للمواجهة .. فالألسن غير الأمينة والتي تُروّج الأباطيل ينبغي أن تُلام .. والآذان الأمينة لابد وأن تعرف دائماً الحقائق.

٣) السماح بإنضمام عديمي الولاء والمخربين

Admiting Disloyal and Disruptive Members

إن مبدأ الباب المفتوح للعضوية في الحركة التعاونية ، من شأنه أن يسمح للجمعية بأن تفتح أبوابها لكل راغب في الإنضمام إليها بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ، غير أن هناك إستثناء أساسي لهذه القاعدة ، هذا الإستثناء هو أنه لا ينبغي إطلاقاً أن يسمح بالإنضمام إلى الجمعية لأي شخص تسبب عضويته في أدنى ضرر للجمعية ، على أن يكون واضحاً أن الضرر قد يتسبب عن قصد أو عن غير قصد ، فمثلاً هناك أشخاص يعرفون بطبيعتهم أنهم ثرثارون محبون التدخل في شئون غيرهم ، وهناك آخرون من مروجي الإشاعات ، والذين لا يتكلمون بالخير إطلاقاً عن

أي إنسان ، ويتسببون دائماً في إثارة المتاعب ، مثل هؤلاء الأشخاص إذا سمح لهم بالإنضمام إلى الجمعية يتسببون في خرابها.

وهناك بعض الأشخاص الذين يتصفون بالمكر والدهاء ، مثل هؤلاء أيضاً قد يتسببون .. بل أنهم فعلاً كثيراً ما يتسببون في أضرار الجمعية ، لأن هناك كثيراً من المناسبات التي تقيمها الجمعية ، هذا فضلاً عن كثير من ألوان النشاط الإجتماعي أو الإنتخابي التي تُعد من أنسب الظروف التي يمكن أن يزاولوا فيها مكرهم ودهاءهم ، وقد يترتب على ذلك خلق الفرقة وبذر الأحقاد بين الأعضاء .

ومن العضوية التي ينبغي أن لا يسمح لها إطلاقاً بالإنضمام إلى الجمعية ، هؤلاء الذين يتعارض نشاطهم الخاص مع نشاط الجمعية ، كفئة التجار مثلاً ، فإن هؤلاء بالقطع يكونون عديمي الولاء للجمعية ، بل أنهم يتسللون إلى الجمعية بقصد الأضرار بها ، كذلك هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب ، فإن هؤلاء كثيراً ما يثيرون الجدل المرهق والمضني في مواضيع لا تدخل إطلاقاً في مجال نشاط الجمعية ، وبدلاً من أن يهب الأعضاء وقتهم وجهدهم في عمل مفيد من أجل صالح الجمعية وصالحهم ، نرى أن مثل هؤلاء الذين يتصفون بالتعصب لفكرة .. أو شخص .. أو هيئة .. أو دين .. إلخ .. يثيرون الجدل ويضيعون الوقت ويرهقون أعصاب الأعضاء فيصيبهم الملل وقد يتركون الجمعية ، أو على الأقل يبتعدون عن الإشتراك في أي لون من ألوان النشاط نظراً لوجود مثل هؤلاء الأعضاء المتعصبين.

من أجل جميع ما ذكرناه سابقاً ، يرى التعاونيون في العالم أجمع أنه ينبغي أن تفحص طلبات الأعضاء جيداً ، وأن أي إهمال أو تهاون في فحص طلبات الأعضاء قد تدفع الجمعية ثمنه باهظاً.

الفصل الخامس
مشكلات رئيسية هامة

أولاً : المشكلة المالية.
ثانياً : مشكلة العلاقات العامة.
ثالثاً : مشكلة عدم إستقرار التشريع التعاوني.
رابعاً : مشكلات التعاون بين إدارة التعاون الحكومية ومنظمات القمة التعاونية.
خامساً: الحلف التعاوني الدولي ومشكلات مستقبلية.
سادساً : مشكلات الأخطار والتأمين التعاوني.

أولاً : المشكلة المالية

❖ أهمية الخطة التمويلية :

إن التمويل أمر حيوي جوهري بالنسبة إلى التنظيمات التعاونية ، إذ **يجب عليها أول ما يجب أن تعد لنفسها خطة تمويلية سليمة ، تتضمن وسائل توفير القدر الكافي من وسائل رأس المال اللازم لها في مزاولة نشاطها بما في ذلك الجانب الإنتاجي ، بحيث يمكنها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لأعضائها وكذلك التي يحتاج إليها المستهلكون وسكان المناطق التي تعمل فيها ، وعليها أن تضع في المكان الأول من الإعتبار عند بدء نشاطها إحتمالات التوسع ، وما قد يطرأ عليها من ظروف تضطرها إلى بذل نفقات غير متوقعة ، وقد تبين من دراسات كثيرة أن عدم كفاية راس المال كثيراً ما يؤدي إلى فشل المشروعات.**

وقد ورد في المجموعة التي يصدرها القسم التجاري بحكومة الولايات المتحدة " **أن من أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات البدء برأس مال غير كاف فقد تحتاج بعض المشروعات في السنة الأولى إلى بعض الأموال النقدية لمواجهة النفقات غير المتوقعة ، وبعض المنظمين لا يحسنون إنفاق مصروفاتهم بدقة وعناية ، فيكون من نتائج ذلك أن يجدوا رأسمال هذه المشروعات لها نفذ تماماً قبل إستكمال المشروع ".. وقد أكدت جميع الدراسات التعاونية هذه الحقيقة.**

ثم أن المال في المشروعات التعاونية هو سبيلها إلى تحقيق أهدافها الإقتصادية والإجتماعية ، فإذا توافر لها منه القدر الكافي ، تم تكوينها على صورة لائقة ، وأمكنها أن تدخل في ميادين الإنتاج فضلاً عن أن تكون عميلاً ذا أهمية خاصة لدى مصادر الشراء ، فتسمح لها هذه المصادر بخصومات خاصة تميزها عن غيرها من العملاء ، وهذا مما يُعينها على الوقوف أمام منافسيها ، ولعلها تبيع بأسعار تفضل أسعارها ، وبذلك تزداد مبيعاتها وتتمكن من تحقيق فائض يساعدها على تدعيم مركزها ، **كما تتمكن عن طريق هذا الفائض أيضاً من تحسين الحالة الإقتصادية والإجتماعية لأعضائها وللقوى**

العاملة التي تعمل بها ، وقد تُشارك أيضاً في تحسين شئون المنطقة التي تُزاول فيها نشاطها ، حيث أن هذا الهدف جزء أساسي من رسالة الحركات التعاونية في العالم ، خاصة بعد أن أصدر الحلف التعاوني الدولي مبدأ الهوية التعاونية في مؤتمر الحلف الذي إنعقد في عام ١٩٩٥ في مانشيستر بإنجلترا.

ولهذا يجب على مختلف التنظيمات التعاونية أن تُعد لنفسها خطة تمويلية ناجحة والخطة التمويلية الناجحة هي التي تتميز بالسهولة والوضوح ، وتمد بصرها غلى ما بعد إحتياجات المشروع الوقتية ، فتضع لها في حسابها ما يلائمه من الإعتبار والتقدير ، فإن أهم ما يجب أن تتضمنه هو التنبؤ. أما التمويل الذي يعتمد على التجربة التي قد تخطئ أو تصيب ، فإنه يعني أحد أمرين ، إما الإسراف أو تعرض المشروعات التعاونية للخطر وإحتمالات الإنهيار.

وهناك أمر هام على التنظيمات التعاونية ألا تغفله أو تهمله لأنه من الإجراءات والإحتياطيات التي تدرأ عنها مخاطر المجهول وما قد تحمله المستقبل بين طياته من الحوادث والمفاجآت التي تؤثر في نشاطها أو تعوق تقدمها أو تؤدي إلى فشلها ، **ذلك هو التأمين على ممتلكاتها ضد مخاطر الحريق والسرقة ، كذلك التأمين على من يعهد إليهم بشئون مختلفة كأمناء الصناديق والمخازن ، ورجال البيع الذين قد يوكل إليهم تسلم أقسام معينة.**

ومن حُسن الإدارة أن **يشمل التأمين القوى العاملة في التنظيمات التعاونية** ، فإن ذلك يؤمن العمال والموظفين على مستقبلهم ويشعرهم بالضمان والإستقرار في وظائفهم ، **ومن الوسائل التي يُحسن إتباعها مبادرة التنظيمات التعاونية بتطبيق التشريعات التي تسنها الدولة لمصلحة هذه الفئات ، وتعمل جاهدة على أن تزيد من هذه الضمانات طبقاً لما تيسره لها إمكانياتها الخاصة ، وما يتفق مع رسالتها** ، ولا شك أن قيامها بذلك يساعد كثيراً على رفع الروح المعنوية ، فإن معظم الذين يقع على عاتقهم مهمة الإدارة التنفيذية يؤمنون بأهمية إرتفاع الروح المعنوية ، ويرون فيها قوة دافعة في المنظمة ، **هذا إلى أن ذلك يُساعد على غرس روح الإيثار والتعاون الإختياري في تحقيق الهدف المشترك ، وكذلك يخلق جواً من التعاون المثمر الذي ينعكس أثره على زيادة الإنتاج.**

ومن أجل ذلك تتجه الحركات التعاونية في المجتمعات النهاضة إلى تأمين الفرد ، وإعتباره طاقة خلاقة تُساهم في بناء المجتمع ، ومن هنا إتجه تفكيرها إلى سن التشريعات التي من شأنها أن ترتفع بالإنسان فوق مستوى الآلة ، إذ بينما كنا نرى فيما مضى أرباب الأعمال يهتمون بالآت وصيانتها ، **وكانوا يتهاونون تهاوناً معيباً في حق سيد الآلة ومحركها وهو العامل ، ولا يعطونه حقه من التقدير والرعاية ، وهذا ما تداركته الحركات التعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر.**

❖ المشكلة المالية والدول النامية :

التعاون في معناه التقليدي حركة تلقائية تعتمد على نفسها ولذا فهي بطيئة النمو ، **ونشأ التعاون في المجتمعات الأوربية على وجه الخصوص بين المجتمعات التي كانت تعرف كيف تستخدم الأموال** ، نعم لا يمكن الإدعاء بأن كل فلاح كان حينئذ خبيراً بإدارة المال ، لكن كانت هناك على الأقل قيادات واعية ونشيطة على دراية جيدة ، وتوافرت كذلك أعداد من المتخصصين في مسك الدفاتر والمحاسبة ، **والواقع أن من يبدي إستعداداً ليعهد بأمواله الخاصة إلى جهاز شبه عام مثل الجمعية التعاونية إنما يملك بوجه عام من الملكات ما يهؤله لممارسة الرقابة المسئولة** ، وقد حدثت أخطاء وحالات من الفشل بالطبع لكنها كانت أقل عدداً مما يحدث عادة في ميدان عمليات القطاع الخاص غير أنها تضخمت إعلامياً إلى ما يزيد عن حجمها الحقيقي.

وظهر التعاون في البلاد النامية **لكنه لم يكن تلقائياً ولا معتمداً على نفسه تماماً في غالب الأحوال**(*) ، ولا ننكر أن الفكرة قد تجول في خاطر الفلاحين أو الجماعات الأخرى تلقائياً غير أنها تتخذ شكلاً غير منظم غالباً ، ثم تتطور لكن هذا التطور يأتي دائماً مع وسائل مصطنعة بغية الإسراع به خدمة للأهداف القومية والأغراض الإجتماعية والسياسية ، ومن هذه الوسائل الدعاية القوية ، وحث الأفراد على الإنضمام للحركة ، ثم أهم من ذلك كله تقديم الدولة للأموال من أجل الإستثمار طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، وقد

---

*) هذا البحث مستمد من الدراسات التي قامت بها التعاونية البارزة ، الأستاذة م. ديجبي بمؤسسة بلانكت بأكسفورد.

يعهد أحياناً بتكوين رأس المال إلى صاحب المزرعة الفرد ، **وقد يقترن التمويل بمشروعات الإستيطان وهذه بدورها قد تكون إختيارية أي ينظمها الأفراد ولها إستقلال نسبي ، أو إجبارية في الغالب تشرف عليها الدولة ، وقد تأتي الأموال اللازمة لتحديث المزارع من مصادر دولية أو من مصادر حكومية** ، لكن مشروعات التمويل هذه مهما تبدو عظيمة على الورق فغالباً ما تخطط على إفتراضات غير واقعية فيما يختص بقدرات المتلقين للأموال سواء من الوجهة المالية أو من الوجهة العملية.

ويمكن القول في إيجاز أن هناك هدفين لتمويل الفلاح :

الهدف (أ) أي تمويل الفلاح كمنتج في مزرعته.

الهدف(ب) أي تمويل عملية الفلاح فيما يتجاوز حدود المزرعة أي تجهيز المنتجات وتسويقها وتوريد مستلزمات الإنتاج وتقديم الخدمات.

ويمكن إيجاد الصلة بين هاتين الناحيتين من التمويل التعاوني بعدة وسائل لكن يلاحظ أن أهداف وطرائق كل ناحية منهما مختلفة في أساسها.

❖ تمويل المزرعة الفردية :

نجحت عمليات تمويل المزرعة عن طريق الإئتمان والإدخار التعاونيين نجاحاً باهراً في أوربا ، ويرجع ذلك لأن الأفكار المالية الأساسية كانت مفهومة ومعروفة على نطاق واسع لدى أعضاء الجمعيات ، ولأن أوروبا كانت حينئذ بلداً نامياً في حد ذاتها فسارت الرغبة في التحديث جنباً إلى جنب مع التقدم المستمر في التكنولوجيا وطرائق إستخدام الأراضي والتسميد وإنتاج المحصولات ووقايتها والإنتاج الحيواني وإدخال الآلات القوية والمتخصصة **مع الرغبة الأكيدة في ذلك من جانب صغار الزُرَّاع** ، وكانت الأسواق الصناعية تنمو باضطراد مما فتح أمام الإنتاج الزراعي المتزايد أبواب التسويق وبالتالي أعطاه الحافز على المزيد ، **ونشأت البنوك التعاونية القومية لمتابعة جمعيات الإئتمان المحلية ، ومؤدية وظائف غرفة المقاصة بالنسبة لبنوك القرى والبنوك الإقليمية** ، وقناة الإقراض بالنسبة

للقروض التي تقدمها الدولة كما في حالة قروض مصايد الأسماك في بعض البلاد.

وبدأت تعاونيات الإئتمان والإدخار أعمالها من بداية القرن العشرين في عدد من البلاد الآسيوية لتُعالج مشكلات الفقر والإستدانة التي كانت تعاني منها الزراعة في جميع أنحاء العالم تقريباً ، وسجلت نجاحاً مرموقاً في اليابان حيث كانت الظروف تُماثل في كثير من الوجوه للظروف السائدة في أوروبا (وتلحق باليابان ، جزيرة قبرص) وحققت التعاونيات نتائج طيبة في بعض أنحاء الهند (ولاية مدارس وبومباي والبنجاب) وفي سري لانكا ، لكن تعرضت تعاونيات الإئتمان والإدخار لعدة إنتقادات :

١) من الصعب العثور في القرى على الأعداد الكافية من الموظفين ذوي الكفاءة والنزاهة كما إتضح أن أعضاء اللجان غير قادرين على الإشراف على هؤلاء الموظفين وتوجيههم.

٢) إتجهت تعاونيات الإئتمان الناجحة إلى التعامل مع كبار الزُراع أو ما يسمى " إنياء القرى " ولم تستطع التعامل مع مشكلات الفقراء ، ونشأ عن ذلك إعتقاد بأن هناك فئة من الزُرَّاع من مستوى لا يمكن أن تمتد له مساعدات التعاونيات ، وإعتقاد آخر بأن التعاونيات فاشلة لأنها لم تتمكن من رفع مستوى أكثر الفلاحين فقراً وأقلهم كفاءة في العمل.

٣) كان عمل معظم تعاونيات الإئتمان مُثقلاً بالرسميات والإجراءات خاصة ما كان منها يُقدم القروض من أموال مستقاة من موارد خارجية (بنوك المدن ، والبنوك الحكومية ، والبنوك التعاونية التابعة للدولة) مما يجعلها بطيئة الإستجابة وغير قادرة على تقديم قروض ذات قيمة.

٤) لا يتحقق مبدأ المسئولية غير المحدودة التي تتبعه معظم تعاونيات الإئتمان (خارج أوروبا وأمريكا الشمالية) لأن الفلاحين لا يمتلكون عادة أموالاً أو أصولاً يمكن إستخدامها في تغطية ديون التعاونيات المنضمين لعضويتها.

٥) **لا يتحقق أحياناً مبدأ الإقراض للأغراض الإنتاجية إذ من الصعب التفرقة بين أنواع الديون التي تتداخل مع بعضها ، كما يجد الفلاح نفسه مُلزماً بسداد نفقات الزواج أو الجنازات أو إزاء حاجة مُلحة لشراء الطعام أو دفع مصروفات المدارس وهو يرى كل هذه النفقات ذات أهمية كبرى تُعادل تماماً الإنفاق على الإنتاج.**

غير أن الحالة الأخيرة هي في الواقع خطأ لا شك فيه نتيجة التسامح وتقود إلى كارثة حقيقية ، فرغم الإعتراف بأن أوجه الإنفاق هذه هامة وتُمثل حاجة حقيقية إلا أن **من الخطأ عدم التفرقة بين الديون الشخصية والديون الخاصة بالعمل.**

ويلاحظ أن نمو الإئتمان والإدخار التعاونيين كان بطيئاً في أفريقيا ، لأن الفلاح الأفريقي **لا يستخدم سوى رأس مال ضئيل ولم يكن مُثقلاً بديون تجارية مما لا يجعل الفلاح الأفريقي في غير حاجة ماسة إلى الإئتمان التعاوني ، لكن هذا الموقف لم يعد حقيقياً ولا واقعياً :**

أ) فقد تناقصت المساحات التي تستخدم فيها الفأس والمنجل كأدوات زراعية وحيدة.

ب) إذا كان الفلاح لا يعقد قروضاً رسمية فهو في الحقيقة يشتري إحتياجاته من التاجر المحلي القريب منه ، ويسدد ديونه ببيع محصوله لهذا التاجر بشروط تجعله يحصل على فوائد عالية السعر بل باهظة (ولعل هذا كان سبباً في السخط على التُجَّار من الأسيويين والأفريقيين في كثير من دول العالم النامي).

وقد قيل أنه من غير الممكن عقد كثير من القروض لأن معظم الفلاحين الأفريقيين مثلاً – أن لم يكن كلهم – لا يملكون سند ملكية صحيح لأراضيهم أو أية ممتلكات أخرى يمكنهم تقديمها كضمان للقروض ، لكن هذا غير صحيح لأن الكثير من هؤلاء الفلاحين لهم ملكية ثابتة وغير متنازع فيها على الأشجار والمحصولات والماشية ، كما يتجاهل هذا القول أيضاً مبدأ المسئولية التعاونية غير المحدودة.

ووجدت في أفريقيا (لاسيما نيجيريا وسيراليون) عدة تعاونيات إئتمانية ناجحة وإن كانت منعزلة بعض الشئ وكانت تعمل ملتزمة بالمبادئ التعاونية كل الإلتزام وتدين بكثير من نجاحها إلى المبادرات الفردية المحلية ومساندة النساء خاصة المشتغلات بالتجارة والصناعات الصغيرة.

وأنشئت في الكاريبي وبعض مناطق أمريكا الجنوبية وجنوب شرق المحيط الهادي إتحادات إئتمانية ، وقد أثبتت هذه الإتحادات صلاحيتها في المدن حيث المشكلة السائدة تتمثل في الديون المنزلية التي يتحملها العُمَّال ذوي الأجور المنخفضة ، **لكن الإتحادات غير ملائمة للأحوال الريفية والإئتمان والإدخار الزراعيين، لأن فكرة الإيداع بالخصم الشهري المنتظمين الأجر بواسطة صاحب العمل أي عند المنبع لا تتفق مع طبيعة عمل الفلاح الذي يعمل لحسابه الخاص ويتميز دخله بعدم الإنتظام والإرتباط بمواسم الحصاد** ، ومن ناحية أخرى فإن القروض التي تقدمها الإتحادات الإئتمانية لا يشترط أن تكون إنتاجية وبالتالي فلا رابطة بينها وبين نواحي الإقتصاد المزرعي ، ويلاحظ أن إستخدام الودائع لا يتسم بالمرونة لعدم وجود بنك مركزي للإتحاد الإئتمانية في معظم الأقطار ليتولى أعمال المقاصة.

وتختلف نوعاً ما مشكلات تمويل أعمال الفلاح التي تجري بعيداً عن المزرعة كالتسويق والتوريد وهي الأعمال التي تتولاها تعاونيات التسويق وتوريد مواد الإنتاج ولو أن هذه الأعمال تتضمن أحياناً تقديم دفعات مقدمة قبل تسليم المحصولات (قروض " قبل الحصاد") وتماثل هذه الدفعات شكلياً قروض تعاونيات الإئتمان ، غير أن تعاونيات التسويق والتوريد تقترض كي تزاول أعمالها (ولو أنها تقوم بهذه الأعمال نيابة عن الفلاحين من أعضائها) تستطيع الجمعية التعاونية التجارية بحكم تكوينها كهيئة مُسجلة لها رأس مال مساهم وإحتياطيات وبعض الأصول في الغالب أن تجد سبيلها في يسر للإقتراض بأسهل ما يجده الفلاح الفرد ، ويُمكن للجمعية أن تعرف المخاطر المقدمة عليها حين تقترض لغرض محدود مثل شراء المحصول والتعامل فيه، ويمكنها أيضاً إستخدام المحصول كضمان ، وقد يوجد بنك حكومي تقترض منه الجمعية وتعتمد على خدماته ، أو قد يوجد بنك مركزي تعاوني أو مجلس تسويق يؤدي نفس الخدمات ، أو قد تلجأ الجمعية إلى البنوك من القطاع الخاص ، والإقتراض هنا غالباً قصير الأجل ويتخذ شكل حساب

مسحوبات ويمكن تحديد الموسم وبالتالي مدة الحساب ، وينبعث الخطر في الواقع من سهولة الإقتراض والمبالغة في تيسيره **خاصة إذا كان مصدر القروض أو ضمانات القروض جهة حكومية تهتم بتشجيع التعاون لكن لا خبرة كبيرة لها بكيفية ممارسة العمل** ، وفي مثل هذا المناخ إتضح من التجارب أن الدفعات المُقدمة لا تؤدي إلى زيادة الكميات المُسلّمة من المحصول ولا إلى سداد القروض **وإن كانت تُسهم مؤقتاً في زيادة شعبية الأحزاب السياسية.**

وتقوم التعاونيات الموردة لمستلزمات الزراعة في البلاد النامية بوظيفة تقديم الخدمات أيضاً ، أو قد ترتبط برباط وثيق مع جمعيات التسويق ، ولو أغفلنا برهة جانب التسويق في نشاط التعاونيات المختلطة ، لوجدنا أن هذه الجمعيات قد تحتاج إلى قروض تُمكّنها من تخزين مستلزمات الإنتاج إلى حين بيعها للأعضاء وقبض ثمنها وتختلف هذه الفترة من سلعة لأخرى ، **فتصريف الآلات مثلاً شديد البطء ، كما أن تخزينها يحتاج إلى مساحة مخزنية كبيرة وإلى بعض أعمال الصيانة ، وتتميز مبيعات الأسمدة بالموسمية وسرعة التصريف ، وتحصل الجمعية على تخفيض في الأسعار من المنتجين إذا إستطاعت الشراء مُقدّماً وتخزين السمدة في مخازنها الخاصة.**

وإذا كان التسويق الزراعي سهلاً في العادة فهو عملية كبيرة من جهة أخرى ، **وتدخل معظم التعاونيات بالبلاد النامية في منافسة مُدمرة مع المشترين من القطاع الخاص ومن عناصر هذه المنافسة تقديم الإئتمان للفلاح ، وتقدم التعاونيات قروضاً قبل الحصاد لأعضائها الفلاحين ليس لأن هؤلاء لا يستطيعون بدونها تدبير أمورهم وشراء الأسمدة ودفع الأجور لليد العاملة ، بل لأن التُجّار يُقدمون مثل هذه القروض ويقبل عليها الفلاحون غير الواعين وبذلك يستطيع التاجر أن يدّعي لنفسه حقاً على المحصول ،** وحتى إذا فرض وامتنعت القروض قبل الحصاد فإن الزُرّاع لن يقبلوا تسليم محاصيلهم إلا مقابل الدفع فوراً بينما لابد للتعاونيات من التأخير لعدة أسابيع أو شهور قبل أن تحصل على أموال تُجّار الجملة أو مجلس التسويق أي من مشتري المحصول ، وتجد الجمعية التعاونية نفسها مُلزمة بدفع تكاليف المناولة والتخزين المؤقت والنقل إلى السوق المركزي أو الميناء ، ويستلزم

كل ذلك الحصول على رأس مال مقترض وهذا بدوره قد يُشكل الفرق الحاسم بين الربح والخسارة بحسب ما إذا كانت اسعار الفوائد وشروط الإقتراض مناسبة أو غير مناسبة ، **وينبغي أن يفهم الأعضاء ذلك بوجه عام كما ينبغي تثقيف موظفي الجمعية أعضاء اللجان فيها ليتمكنوا من حُسن إستخدام القروض.**

ويتوقف نجاح تنظيم الإئتمان التعاوني المُقدم للأفراد على طريقة إستخدام القروض وإنتظام السداد ، **وكان الغرض الذي من أجله تُقدم " بنوك القرى " الأوربية القديمة القروض " إنتاجياً " دائماً ، وكان على المقترض أن يقر بذلك ثم تقوم لجنة خاصة بتقييم القرض وأغراضه قبل صرفه ، ويفرض الإشراف على إنفاق القرض في الغرض المقصود به دون غيره إما مباشرة عن طريق اللجنة المختصة وإما بطريق غير مباشر أي بتقديم القرض عيناً لا نقداً** ، وفي البلاد التي لا تأخذ بهذه الطريقة من الإشراف بحيث يسهل تحويل القروض عن أغراضها فتنفق بدلاً من الأسمدة مثلاً ، تحوّل القرض إلى دفع المصاريف الدراسية أو لأغراض إجتماعية ، **هذا مع العلم بأن مثل هذه القروض لن تؤدي إلى تحسين المزرعة أو زيادة الإنتاج بل قد ينتج عنها تأخير السداد أو إعدام الديون.**

وبذلت عدة محاولات لتلافي ذلك وإستعادة الإشراف عن طريق شكل من اشكال الجمعية التعاونية متعددة الأغراض ، **ولا تقدم الجمعية في هذه الحالة سوى قروضاً عينية فتصبح بذلك جمعية توريد** ، وقد تكون جمعية التسويق المصدر الوحيد للسلفيات التي تُمثل في نفس الوقت إلزاماً قانونياً للمقترض بتسليم محصوله للجمعية ، وقد تظل التعاونيات وحيدة الغرض لكنها تتصل فيما بينها بروابط متينة فيما يتعلق بصرف القروض وتحصيلها ، **ونجحت هذه الترتيبات نجاحاً كبيراً بالنسبة لتعاونيات زُرّاع الخضروات في تلال سري لانكا حيث توجد جمعيات تسويق وجمعيات توريد منفصلة** ، لكن تُجرى جميع المعاملات النقدية من خلال بنك قرية تعاوني ، لكن إنتهى هذا النظام لرغبة الحكومة في توحيد الأنظمة المُتَّبعة في نظام قومي تعاوني واحد، وتركزت تجارب هامة أخرى في الهند حول مصانع السكر التعاونية في جميع الولايات الهندية ، وهي محاولات قيمة تستحق دراسة أعمق مما أجرى حتى الآن ، وفي سيراليون أنهارت تعاونيات التسويق بسبب المواجهة

بينها وبين مجلس التسويق غير المتعاطف معها ، ثم عولج الموقف عن طريق تعاونيات الإئتمان الناجحة التي تستند إلى خبرة بنك مركزي صغير أنشأته الجمعيات ذاتياً.

وما تزال فرصة الدراسة ، متاحة في مختلف الأقطار وبالنسبة لمختلف أنواع الإنتاج الزراعي (بما فيه مصايد الأسماك والغابات وبعض أنماط الإنتاج الصناعي) فيما يتعلق بالإحتياجات الإئتمانية والإقتصادية للمشتغلين بفروع الإنتاج هذه حسب كل آكر أو كل وحدة من المنتج ، والمواسم التي تشتد فيها الحاجة للإئتمان وآجال القروض وإستخداماتها على وجه الدقة ، **ويعتبر الإئتمان في البلاد النامية مفتاح التقدم لكن من الصعب جمع بيانات موثوق بها عن الموقف الحقيقي بالضبط** ، فمثلاً ذكر أحد مسئولي الإئتمان الأفريقيين في سيراليون منذ سنوات أن ثلث الأرز المُباع يكفي كقرض في موسم الزراعة ، وإختلف معه في ذلك بعض الميدانين ، وبعد ذلك ببضع سنوات قال مُسجل التعاون الأفريقي هناك أن لدى الفلاحين أموالاً مُخَبَّأة يجب العثور عليها وأخذها لتستثمر في البنك التعاوني ، بينما كان المسئولون الآخرون على إقتناع بأنه لا توجد أية أموالاً متوافرة وأن الفلاحين يعيشون من موسم لآخر ، **ولابد من إجراء سلسلة من الأبحاث والدراسات في هذه المسائل لوضع القواعد السليمة التي تُصرف على أساسها القروض وتُقيَّم في ضوئها طلبات الإقتراض المُقدمة للحكومة أو البنوك ، هذا مع العلم أن الإسراف** في الإقتراض كالإقلال منه ، كلاهما غير إقتصادي ، ويجب أن تهدف الجمعيات التعاونية ولجانها وموظفيها إلى تلافي التطرف في الناحيتين ، لكن الجمعيات تعمل الآن في غيبة البيانات التي تُضئ لها الطريق وبالتالي تقوم أحكامها على العرف لا على الحقائق وعلى أساس أنشطة المنافسين.

وأخيراً يجب أن نتذكر أن التمويل ليس نشاطاً منفرداً ينفصل عن التسويق والتوريد ولا حتى عن نظام حيازة الأرض ، **فيقوم نظام الإئتمان الزراعي في الدانمارك مثلاً على أساس تسجيل الأراضي مهما صغرت مساحتها ، وتوجد سجلات رسمية عامة تبين التصرفات في الأراضي وإنتقال ملكيتها والرهون وكافة الإلتزامات الأخرى ، ويجب أن تقوم رابطة قوية بين نظام جيد لحيازة الأراضي وبين سياسة جديدة للتسويق تشمل**

التجهيز والإعداد أيضاً وتتشكل باستمرار حسب رغبات المستهلكين سواء في السواق الداخلية أو الخارجية.

وإلى جانب دعم عمليات الإئتمان نحو النمو الذي أوضحناه فيما سبق فلابد من إمداد التعاونيات بالأموال لأن نموها يحتاج إلى المال كما يحتاج إلى الإيمان والثقة ، ويجب تدريب موظفي الجمعيات وأعضائها كي يصبحوا على فهم كامل ودراية بأعمالهم وما يجب عليهم ، ولابد لنجاح الحركة التعاونية من أن تكون على وعي وضمير يقظ في كافة مستوياتها ، فأي موظف حكومي أو تعاوني في أي مركز قد يتسبب بإنحرافه في هدم الآمال في منطقة بأسرها لسنوات عديدة ، وربما يعتاد الفلاحون على تقبل الغش والخداع لكنهم يعرفون ذلك وينكرونه أشد الإنكار !!.. ، خاصة وأن هذا الغش يصيبهم من منظمة مفروض أنها تخدم مصالحهم !!؟.. والتعاون في حقيقته وروحه ثقة وأمانة وإلتزام من الأعضاء وإدارة واعية وتحقيق الأهداف المحدودة التي يمكن الوصول إليها أهم كثيراً من الجري وراء مشروعات ضخمة فخمة هادفة إلى إحداث إنقلاب فني أو إقتصادي ، أليس الطريق الصحيح إلى الأمام هو نفسه الطريق الذي أتته الدانمراك وألمانيا وبلجيكا وهولندا منذ قرن من الزمن ؟ وكل حركة تعاونية سارت في هذا الطريق الصحيح.

ثانياً : مشكلة العلاقات العامة

١) المنظمات التعاونية ورعاية الدولة :

تُعتبر الجمعيات التعاونية طبقاً للنظرية التعاونية السائدة الآن في أوروبا وأمريكا الشمالية منظمات من الأفراد في نطاق القطاع الخاص وبذلك تنتمي إنتماء واضحاً إلى فئة منظمات القطاع الخاص التي تقع في مستوى بين شركات التضامن والشركات المساهمة ، **أما في معظم أقطار أفريقيا فلا تعترف أكثر سلطاتها بتعريف الجمعيات التعاونية على أنها منظمات خاصة يدخل فيها عامل إجتماعي بارز ، ذلك لأن هذا التعريف يستبعد دور الحكومة في التنمية التعاونية بينما لا يستطيع أحد إنكار أن الحكومة تقوم في البلاد النامية بدور كبير الأهمية في تنمية الجمعيات التعاونية وستظل تقوم به لفترة من الزمن.**

وعندما دخل التعاون بلاد آسيا الناطقة بالإنجليزية منذ أكثر من مائة عام تقريباً وبلاد أفريقيا الناطقة بالإنجليزية منذ قرابة أكثر من سبعين عاماً ، نشأت فكرة خاصة عن دور الحكومة في التنمية التعاونية ، وهي فكرة يمكن تسميتها " **التعاون الذي ترعاه الدولة** " ، أما في أفريقيا الناطقة بالفرنسية فقد إختلفت النظرة منذ عهد حكومات الإستعمار التي أدخلت نظام جمعيات الإدخار التي تُشرف عليها الدولة (S.I.P. or S.A.P.) ثم تغيرت النظرة في العقد السابق على الإستقلال (١٩٠٠ – ١٩٦٠) وظهرت الجمعيات التعاونية التي ترعاها الدولة (SMPR – SMDP) التي تُماثل التعاونيات التي ترعاها الدولة والتي قامت على اساس التجربة الهندية – البريطانية.

وفيما يلي الأفكار الأساسية التي تقوم عليها النظرية بأختصار :

***) الجمعيات التعاونية منظمات مفيدة تُساعد على إحداث التغيير الإجتماعي والإقتصادي فهي أدوات لتطوير وتنقية البلاد.**

***) تُساعد الحكومة في تطوير وتنمية الجمعيات التعاونية عن طريق وكالة حكومية خاصة (إدارة التعاون) إلى أن يصبح الجمهور**

قادراً على تنظيم التعاونيات بنفسه ، أي لمدة محدودة وفترة إنتقالية.

- **تُمارس إدارة التعاون هذه وظائف معينة (التسجيل ، الإشراف ، التصفية) بصفة دائمة ، وتُمارس وظائف أخرى (التعليم ، التدريب ، التطوير ، المعونة الفنية) طالما أن المنظمات التعاونية لا تستطيع مزاولة هذه الوظائف بنفسها.**
- **تستدعي فكرة إنتقال بعض هذه الوظائف تدريجياً من الإدارة الحكومية المختصة بالتنمية التعاونية إلى الجمعيات أن تقيم هذه الجمعيات تنظيماً فوقياً – أي منظمة أو عدة منظمات قمة – تنتقل إليها هذه الوظائف.**

وهذا هو أحد أسباب ضرورة إنشاء منظمات قمة تعاونية في نظام التعاون الذي ترعاه الدولة ، لكن هناك أسباب أخرى تدعو لإنشائها ، فإقامة حركة تعاونية في بلد ما معناه تجميع عدد من الجمعيات التعاونية وجعلها أعضاء تحت القيادة الروحية والإقتصادية لجمعيات في مستوى أعلى منها بدرجة أو بدرجتين.

وقد تُفيد أنشطة التعاونيات المنفردة التي تعمل في عُزلة بعض الناس بعض الوقت ، لكن لن تؤثر أثراً حقيقياً على التنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد كلها.

ويدلنا التاريخ على أن التنمية التعاونية لم تنجح على نطاق واسع إلا حين شكّلت منظمات قمة تعاونية لتنسيق الأنشطة وتجميع الموارد وتقديم النُصح والعون في التنظيم والإدارة ، وتوحيد قوى الجمعيات وتمثيلها أمام الجمهور والدولة.

ولا يُمكن جمع شمل الجمعيات المبعثرة لتصبح حركة تعاونية سوى بقيادة روحية من منظمة قمة ، ولا يستطاعُ بغير التعاون بين التعاونيات تحويل الحركة التعاونية إلى فكرة إقتصادية كاملة.

وإذا أرادت حكومة ما النهوض بالتنمية التعاونية وإستخدام الجمعيات التعاونية أداة لتحقيق التغيير المخطط فلابد لها أن تقيم جهازاً حكومياً يتعامل مع هذه التعاونيات.

أما عن وظائف هذا الجهاز الحكومي فيمكن للحكومة إختيار إحدى سياستين :

الأولى : أن تُمارس الإدارة التعاونية وظائف مؤقتة (التعليم ، التدريب ، الإرشاد) بالإضافة إلى وظائفها الدائمة (التسجيل ، الإشراف العام ، معاقبة سوء التصرف ، التصفية).

الثانية : ثم بعد مرور زمن ما وفي مرحلة تالية من التطوير تتولى التعاونيات إنشاء منظمات قمة تنقل إليها الإدارة التعاونية تدريجياً بعض وظائفها.

أما السياسة البديلة الثانية فهي تشجيع إنشاء منظمة قمة تعاونية بأسرع وقت ممكن تنقل إليها كل أو بعض وظائف التطوير وتتولى التنمية التعاونية.

وإنتهجت البلاد الناطقة بالإنجليزية في أفريقيا السياسة الثانية على نطاق واسع طوال الحكم الإستعماري ، وما يزال حق التعاونيات في إنشاء منظمات القمة الخاصة بها موضع نقاش بين مخططي السياسة حتى الآن.

والحق أن سياسة تشجيع التنمية التعاونية بمساعدة الحكومة وعن طريق منظمات قمة تعاونية تبدو النظرة الواقعية الوحيدة لبدء تنمية الحركة التعاونية في المدى الطويل وعلى مستوى الدولة كلها ، وهي سياسة إعترفت بها منظمة العمل الدولية رسمياً في توصياتها سواء في التوصية رقم ١٢٧ لعام ١٩٦٦ أو في التوصية رقم ١٩٣ لعام ٢٠٠٢.

ويجب على التعاونيات أن تتعلم كيف تدير شئونها على الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية بل وعليها ايضاً أن تقيم إدارة تعاونية ذات تجهيز كاف لتتولى تقديم الإرشاد والتوجيه والنصح لعدد كبيرمن الجمعيات التعاونية في شتى فروع الإقتصاد ولمراجعة حساباتها وهي مهمة باهظة التكاليف ،

ويقول علماء التعاون في هذا الشأن " **لا تستطيع أي حكومة تمويل الإرشاد والإشراف اللازمين لحركة تعاونية كاملة النمو.**

وفي الأقطار الأفريقية التي لديها بيان مكتوب يوضح سياسة الحكومة تجاه التنمية التعاونية **يتجه الفكر إلى قبول مبدأ الإنتقال التدريجي للأعمال التي تقوم بها الحكومة من أجل تلك التنمية إلى مؤسسات القمة التعاونية.**

غير أن هناك فرقاً واضحاً في العادة بين الفكرة النظرية التي تستند إليها سياسة الحكومة وبين التطبيق العملي الذي تتولاه إدارة التعاون الحكومية.

ففي حالات كثيرة لم تنتقل الإختصاصات المؤقتة المُسندة لإدارة التعاون إلى منظمة القمة التعاونية ، بل وعلاوة على كل ذلك اصبحت تلك الإختصاصات واجبات دائمة تتولاها الإدارة بحكم القانون وفي أحيان أخرى زادت سلطات الإدارة وتدخلها بدلاً عن أن تنتقص.

أما عن الفترة الزمنية التي تنقل خلالها وظائف إدارة التعاون إلى منظمة القمة التعاونية فلا توجد سياسة واضحة بشأنها.

وحدث في بعض الأقطار أن إسترجعت إدارة التعاون الحكومية الإختصاصات التي نقلت منها إلى منظمة القمة التعاونية بحجة أن هذه المنظمة ليست قادرة على ممارستها على الوجه اللائق.

وأشار دكتور ليدلو Laidlaw في تقريره إلى حكومة سيلان . سريلانكا) إلى هذه المشكلات فقال : " على الحكومة أن تستعد للتنازل عن بعض الإختصاصات وتتركها تماماً وأن تُشارك في بعضها الآخر ولابد للحركة التعاونية أن تبدأ في مزاولة فرض نوع من النظام على نفسها وتتحمل المسئولية التي فقدتها بسبب تقصيرها أو سلبيتها ".

٢) إمكانيات التعاون بين إدارات التعاون الحكومية ومنظمات القمة التعاونية:

حيثما توجد إدارة حكومية للتنمية التعاونية جنباً إلى جنب مع منظمة قمة تعاونية أو أكثر ، فإن العلاقات بين الطرفين تكتسب أهمية قصوى وتؤثر أبلغ الأثر على نجاح سياسة الحكومة في التنمية التعاونية.

وتتأثر إمكانيات التعاون بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية فيما يلي :

***) أهداف سياسة الحكومة فيما يختص بالتنمية التعاونية.**

***) درجة تطور وأداء منظمة القمة والحركة التعاونية ككل.**

***) موقف موظفي إدارة التعاون الحكومية تجاه منظمة القمة التعاونية ، وهو موقف يتأثر بدوره وبقوة بسياسة الحكومة ، وشخصية المسجل ، وثقافة وتدريب هؤلاء الموظفين ، ولاشك أن السياسة المثلى والموقف الأمثل التي يجب أن يتخذها موظفو الحكومة أن يتقبلوا مؤسسة القمة التعاونية كشريك يعمل للأهداف ذاتها التي تعمل لها إدارة التعاون الحكومية وهي التنمية القومية.**

❖ مجال التعاون :

تكثر مجالات التعاون وتتنوع فيما بين الإدارة التعاونية ومنظمة القمة التعاونية فتتفاوت بين : التشاور ، وتقسيم العمل ، والأنشطة المشتركة.

❖ التشـــــاور :

لابد لأي سياسة حكومية واقعية تتناول التنمية التعاونية أن تراعي إحتياجات وآمال التعاونيات في المستوى الأول أي القاعدة.

ويحسُن إتاحة الفرصة للقادة التعاونيين ليبدوا آراءهم قبل تحديد السياسات لضمان تبادل المعلومات عن التطورات في داخل الحركة

التعاونية ، ويقام لذلك **جهاز للتشاور كمجلس للتنمية التعاونية** حيث تجتمع الإدارة التعاونية الحكومية والإدارة التعاونية لتبادل الآراء والحوارحول المشكلات المتعلقة بالتنمية التعاونية.

وعندما إنعقد مؤتمر القادة التعاونيين الآسيويين في طوكيو عام ١٩٧٣ تحت رعاية الحلف التعاوني الدولي صدر قرار يوصي **بإنشاء رابطة بين الحكومات والحركة التعاونية** حيث لا توجد مثل هذه العلاقة **وذلك من أجل توحيد الفكر إزاء التنمية التعاونية.**

❖ تقسيم العمل :

لن تتطور منظمة القمة التعاونية لتصبح هيئة قوية تعتمد على نفسها إلا إذا كان لها واجب حقيقي تقوم به وتتحمل في سبيله مسئولية حقيقية.

وحتى لو كانت منظمة القمة التعاونية لم تتهيأ بعد لممارسة جميع الوظائف بصفة مستقلة على الوجه المطلوب منها فعلى إدارة التعاون الحكومية أن تنقل إليها بعض وظائفها التنموية وتمتنع عن التدخل فيها أو ممارسة وظائف مماثلة لها في نفس الوقت مما يؤدي إلى عرقلة جهود منظمة القمة وإضطراب علاقات الجمعيات الأساسية المنتمية إليها.

ولذا يجب أن تحدد المناطق التي تدخل في نطاق مسئولية إشراف عنها منظمة القمة التعاونية وحدها كخط سياسي اساسي ، **مع رسم خطة تستطيع تلك المنظمة طبقاً لها أن تنمي قدراتها إستعداداً لإنتقال الوظائف إليها تدريجياً.**

❖ الأنشطة المشتركة :

ويمكن في الفترة الإنتقالية أن تُمارس بعض الوظائف (كمراجعة الحسابات) بالتعاون بين الإدارة التعاونية الحكومية ومنظمة القمة التعاونية معاً.. ولا ينبغي إطلاقاً إستبعاد منظمة القمة التعاونية من ممارسة هذه المهمة إستبعاداً تاماً بحجة أنها ليست قادرة على بناء جهاز المراجعة لديها ، بل

ينبغي تشجيعها على إكتساب الخبرة في هذا المجال ، وتشجيعها على بناء جهازها تدريجياً ، وفي مثل هذه المجالات يمكن لموظفي الحكومة والمنظمة العمل معاً وبتكوين فريق أو أكثر لإجراء المراجعة (مثل تلك الفرق التي شكلتها الإدارة التعاونية بالإشتراك مع إتحاد التسويق التعاوني في غانا) للوصول إلى الهدف النهائي **وهو أن تنتقل مهمة المراجعة الحسابية كلها إلى منظمة القمة ويتخلى** عنها موظفو الإدارة التعاونية الحكومية ليركزوا جهودهم على مهام أخرى **بينما يُمارس موظفو المراجعة بمنظمة القمة التعاونية هذه المهمة بالتدريج إلى أن تصبح كلها في أيديهم.**

❖ عواقب عدم التعاون :

إذا غابت السياسة الواضحة التي تُحدد إتجاه الحكومة إزاء التنمية التعاونية بوجه عام وتنمية منظمة القمة التعاونية بوجه خاص ، فرُبما أدى ذلك **إلى إبطاء نمو الحركة التعاونية بصورة خطيرة وإحداث تأثير سئ على نشاط كل من الإدارة التعاونية الحكومية ومنظمة القمة التعاونية معاً** ، وإذا فقدت سياسة التنسيق لأدى ذلك إلى أن **تعمل الإدارة التعاونية الحكومية بلا توجيهات ولا أهداف واضحة** وتبدأ – ككل الإدارات الحكومية – في توسيع نطاق إختصاصاتها والإحتفاظ بجميع الأعمال في يدها بشكل دائم وإحباط كل جهد يرمي إلى نقلها أو نقل غيرها من السلطات.

وتصبح الإدارة الحكومية في النهاية في وضع تنافسي مع منظمة القمة التعاونية وتعمد كل منهما إلى القيام بنفس المهام في نفس الوقت وشن الحرب كل على الأخرى فمثلا حيث لا توجد سياسة واضحة .. من يتحمل مسئولية التثقيف والتدريب التعاوني على المدى الطويل ؟.. فقد تدخل الإدارة الحكومية ومنظمة القمة التعاونية في صراع حول :

***) من يدير كلية التعاون ؟**
***) أين تقام هذه الكلية ؟**
***) ما هي المواد التي تدرس فيها ؟**
***) من الذي يختار هيئة التدريس والطلبة .**

وقد يحرم هذا الصراع الحركة التعاونية من أن تظل فترة زمنية طويلة بلا مقومات تثقيفية أو تدريبية وقد تدَّمر الثقة المتبادلة بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية.

٣) مشكلات التعاون بين إدارة التعاون وبين منظمة القمة التعاونية :

ويتوقف تطبيق فكرة التنمية التعاونية برعاية الحكومة بهدف إنشاء حركة تعاونية تعتمد على نفسها فيما بعد على التشاور الفعَّال وتقسيم العمل والنشاط المشترك بين الإدارة التعاونية ومنظمة القمة التعاونية ، لكن سياسة الحكومة وهدفها طويل الأمد وموقف موظفي الإدارة الحكومية كل ذلك أمور أكثر أهمية فإذا كان قرار الحكومة أن تحتفظ بالسلطة النهائية على الأنشطة التعاونية ، فلن تصبح منظمات القمة التعاونية أكثر من هيئات مساعدة تحت الإشراف الحكومي ، **أما إذا كانت الإدارة الحكومة تعتبر التعاون مع منظمة القمة أمراً قليل الأهمية وتستمر في ممارسة جميع سلطاتها بالتوازي مع منظمة القمة التعاونية أو بالتناقض معها فإن هدف النهوض بالتنمية وإنشاء حركة تعاونية تعتمد على نفسها سوف لا يستقيم ولا يقوم.**

❖ الطبيعة الخاصة التي تتصف بها إدارة التعاون الحكومية :

يواجه موظفو إدارة التعاون الحكومية مهمة صعبة ، فإختصاص هذه الإدارة تنشيط وتنمية منظمات المساعدة الذاتية وظروف العمل فيها ذات طبيعة منفردة تختلف كثيراً عن ظروف الإدارات الحكومية الأخرى ، وعلى موظفي إدارة التعاون إن كانوا يُدركون مهمتهم إدراكاً صحيحاً ، أن يمارسوا عدداً من المهام المؤقتة أي المهام التي يجب ممارستها لفترة ما إلى أن يحين وقت نقلها إلى أشخاص أو هيئات داخل الحركة التعاونية.

لذا ينبغي أن يؤدي موظفو إدارة التعاون عمل المعلمين والمدربين والمشرفين بحيث يُعدون من سوف يتولى أعمالهم فيما بعد ممن ينتمون إلى الحركة التعاونية لكي تستطيع الحكومة أن تتخفف من هذه الأعباء ، وإذا أراد الموظف في الإدارة التعاونية أن يزاول مهمته كمعلم ومستشار ومناصر فعليه أن يتذرع بالوسائل الإدارية بل يجب أن يلجأ إلى الإقناع والتثقيف خاصة

إقناع وتثقيف من يريد أعدادهم للتصدي لأنشطة المساعدة الذاتية ، ففي هذه المهام بالذات لا تصلح الوسائل الإدارية الحكومية المعتادة التي يسير عليها موظفو الإدارات الحكومية الذين دُربوا على القيام بمهام دائمة ولديهم سلطات تُمكّنهم من الإجبار على تنفيذ الأوامر مستندين إلى سلطات الدولة ، ويتوقون باستمرار إلى توسيع تلك السلطات بدلاً من تقليص نفوذهم وسلطانهم ، أي أن موظفي إدارة التعاون يحتاجون إلى تدريب خاص وإلى إرشاد وحفز لتأدية أعمالهم.

❖ مشكلات منظمات القمة التعاونية :

حيث تستأثر إدارة التعاون الحكومية بأداء وظائف التنمية التعاونية وتتمسك ببقائها في إختصاصها بغيرة واثرة شديدتين ، فلن تتهيأ الظروف إلا قليلاً – وقد لا تتهيأ – أبداً لنشاط منظمة القمة التعاونية.

ولابد لمنظمة القمة التعاونية في السنوات الأولى من وجودها أن تعمل بموارد مالية محدودة وعدد قليل من الموظفين ، وعليها أن تواجه مشكلة تحديد موظفيها إزاء الإدارة التعاونية ، وأخطر من ذلك تحديد موقفها وعلاقتها إزاء المنظمات المنتمية إليها.

وأفضل طريقة للوصول إلى ذلك إقامة حوار بين المنظمة وتوابعها ، وأن تعمل منظمة القمة التعاونية على بناء الوحدات التابعة لها قاعدتها المالية السليمة وتولي المهام والخدمات التي تحتاجها تلك التوابع.

ويستطيع موظفو إدارة التعاون الحكومية أن يقدموا أعظم عون لمنظمة القمة التعاونية في مرحلة التكوين والتدعيم **هذه إذا نظروا للمنظمة كشريك يعمل لتحقيق نفس الأهداف** فيعملون على مستوى الجمعيات المحلية لتشجيع إستخدام تلك الجمعيات للخدمات المركزية التي تقدمها منظمة القمة وحثها على سداد الرسوم لها بدلاً من تعويق ذلك.

ويمكن للإدارة الحكومية أن تثبت تقديرها لعمل منظمة القمة بالإسراع في تسجيل الجمعيات الجديدة مثلاً ما دامت تستخدم في إنشائها اللائحة التي

وضعتها منظمة القمة أو بأن تطلب من الجمعيات مراجعة حساباتها بمعرفة إدارة المراجعة بمنظمة القمة.

وإذا إحتاجت منظمة القمة لمساعدات مالية فعلى الإدارة الحكومية أن تعاونها في الحصول على تلك المساعدات دون أن تفقد إستقلالها.

وأخيراً وليس آخراً هناك مشكلة إختيار وتوظيف الموظفين اللازمين لمنظمة القمة ، إذ لابد أن يكون هؤلاء الموظفين على المستوى الجدير بمناصبهم التي يتولونها في المنظمة مما يثير أمام المنظمة مشكلة إقناع قيادتها وممثلي توابعها بأن من الضروري إنتقاء وتعيين أفضل العناصر المناسبة للعمل لا الأشخاص المعروفين ذوي الشعبية ، ولابد أيضاً من دفع أجر مناسب حافز لتلك العناصر على قبول العمل بالمنظمة مع ضمان مستقبل الترقي والحياة المهنية المستقرة لهم.

٤) الحلول الممكنة :

إذن كيف يمكن إقامة تعاون مثمر طويل الأمد بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية ؟ لاشك أن الحاجة تدعو لجهود مكثفة من الجانبين للوصول إلى إستراتيجية مشتركة تضمن التنمية التعاونية.

❖ مساهمة الجانب الحكومي :

أكبر وأهم إسهام يقدمه الجانب الحكومي في هذا الشأن هو رسم سياسة واضحة للتنمية التعاونية :

***) تعترف بحاجة وحق الحركة التعاونية في بناء قيادتها الخاصة أي قيادة تنتخبها وتُساندها الجمعيات التعاونية الأساسية المحلية من أجل العمل على خدمة مصالح تلك الجمعيات وبحيث تنطق بلسانها وتُعبر عن رايها.**

***) وتعبر بوضوح عن الحاجة إلى تقليص النفوذ الحكومي تدريجياً في ميدان التنمية التعاونية كلما قطعت الحركة التعاونية شوطاً في طريقها لأن تصبح معتمدة على نفسها.**

وتسهم الحكومة إسهاماً هاماً آخراً في التنمية التعاونية إذا عملت على تنفيذ سياستها تنفيذاً مُنظماً واعياً ، وذلك عن طريق :

***) أن يتضمن قانون التعاون البنيان العلوي المطلوب للحركة التعاونية.**

***) أن يوضّح القانون الإختصاصات التي ستظل بصفة دائمة في يد الحكومة والإختصاصات التي تنقل تدريجياً لتصبح من مسئولية الحركة التعاونية وحدها أي من مسئولية منظمة القمة التعاونية.**

***) إنشاء جهاز إستشاري دائم يلتقي فيه قادة الحركة التعاونية وإدارة التعاون الحكومية لتبادل الآراء والإتفاق على وجهة نظر مشتركة من أجل التنمية التعاونية.**

***) أن تعهد إلى منظمة القمة بمهام حقيقية وهامة (مثل المراجعة الحسابية والتعليم والتدريب) وأن تُمهد لها سبيل الوصول إلى قاعدة مالية سليمة وقوية (مثلاً بإنشاء صندوق قومي للمراجعة والإشراف أو صندوق للتعليم تدفع فيه جميع الجمعيات التعاونية المُسجلة إشتراكاً سنويا).**

❖ إسهام الحركة التعاونية :

يجب على الحركة التعاونية أن تبذل جهداً عظيماً لبناء منظمة القمة الخاصة بها وجعلها هيئة جديرة بالثقة والإحترام والولاء لها ، وأن تكون لها سلطة التحدث بلسان جميع التنظيمات المنتمية إليها ، ومعترف بها من الحكومة كشريك في عملية التنمية وجهودها.

ويحتاج كل ذلك إلى نظام دقيق وإلتزام من جانب الجمعيات الأساسية المحلية ، وأن تحظى الجمعيات المحلية بالمساندة من جانب منظمة القمة ، وإستغلال مزايا التنسيق المنظم على كافة المستويات مع أداء مهني جيد من جانب قادة وموظفي منظمة القمة ، **وعلى الجمعيات التعاونية أن**

تتجنب خلق مواقف قد تضطر الحكومة معها إلى ممارسة سلطات إستثنائية لمقاومة سوء التصرف.

ويتضح مما تقدم أن التعاون بين الإدارة الحكومية ومنظمة القمة من أجل التنمية التعاونية يجب أن يكون متبادلاً من الجانبين ، وكثيراً ما يوجه اللوم إلى الإدارة الحكومية لأنها لا تدع منظمة القمة تتطور لتصبح قوية معتمدة على نفسها ، لكن هناك حالات حدثت فعلاً حوّلت فيها الحكومة بعض مسئوليات غلى منظمة القمة التعاونية ثم إضطرت إلى إستعادتها وإسنادها إلى إدارة التعاون الحكومية لأن منظمة القمة التعاونية لم تثبت جدارتها لممارسة هذه الواجبات.

ثالثاً : مشكلة عدم إستقرار التشريع التعاوني

❖ ظاهرة زحمة القوانين:

هناك ظاهرة في مصر جديرة بالتسجيل فيما يتعلق بالتعاون وقوانينه هذه الظاهرة هي كثرة القوانين التعاونية ، ففي عام ١٩٢٣ صدر أول تشريع تعاوني وهو القانون رقم ٢٧ لسنة ١٩٢٣ ، ولم يكن للتعاون الإستهلاكي فيه نصيب ، إذ جاء خاصاً بالجمعيات التعاونية الزراعية ، هذا بالإضافة إلى أن هذا القانون أغفل في المادة ٤٧ تخصيص جزء من صافي الأرباح لتحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية للمنطقة القائمة فيها الجمعية ، وخصوصاً من الوجهة التعليمية وأيضاً لأعمال الخير ونشر المبادئ التعاونية ، ثم صدر بعد ذلك القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٢٧ الذي شمل أنواعاً أخرى من الجمعيات التعاونية وغير الجمعيات الزراعية ، الذي أجاز للصنَّاع وصغار التجار تأسيس الجمعيات التعاونية الإستهلاكية في المدن والقرى ، ثم صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ الذي أجاز إمكان تقسيط قيمة الأسهم لكي يتيح الفرصة أمام الطبقات المحدودة الدخل للإنضمام إلى عضوية الجمعيات والإستفادة من نشاطها الإجتماعي والإقتصادي ، وتوسع في منح المزايا للجمعيات التعاونية ثم القانون رقم ١٢٩ لسنة ١٩٤٨ بتحويل بنك التسليف الزراعي إلى بنك التسليف الزراعي والتعاوني ، ثم صدر القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ الذي سمح بإنشاء جمعيات للطلبة في معاهد التعليم ، وجمعيات إستصلاح الأراضي ، وجمعيات صناعية ريفية ، وجمعيات الإصلاح الزراعي التي تعمل بأحكام خاصة ، ثم صدر القانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٧ ، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٢٦٧ لسنة ١٩٦٠ في شأن المؤسسات العامة التعاونية ، والذي أدى بدوره إلى إصدار قرارات جمهورية بإنشاء المؤسسات العامة التعاونية الزراعية ، والمؤسسة العامة التعاونية الإستهلاكية .. إلى غير ذلك من القرارات التي جعلت حق الإشراف والتوجيه والرقابة على المؤسسات التعاونية لوزارة الصناعة ، ووزارة الزراعة ، ووزارة الإصلاح الزراعي وإصلاح الأراضي ، ووزارة الإسكان والمرافق ، ووزارة التموين ، ووزارة التربية

والتعليم .. إلخ .. ثم صدر قانون التعاون الزراعي رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ ، ثم صدر القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ بشأن نظام الحكم المحلي وما تضمنه من إختصاصات واسعة للمحليات في الإشراف على نشاطها ، ومنها النشاط التعاوني ، ثم صدر القانون رقم ١٠٩ لسنة١٩٧٥ الخاص بالتعاون الإستهلاكي .. ثم صدر قانون التعاون الإنتاجي رقم ١١٠ لسنة ١٩٧٥ ، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٨٢٤ لسنة ١٩٧٦ بحل الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، ثم صدر القرار الجمهوري رقم ٨٢٥ لسنة ١٩٧٦ بإلغاء الهيئة العامة للتعاون الزراعي باعتبارها جهة إدارية مختصة بالإشراف على الجمعيات التعاونية الزراعية وكذلك إلغاء المؤسسات العامة ثم صدر القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن قانون التعاون الزراعي ، ثم صدر القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨١ المُعدَّل للقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ .. الخ.

ويهمني أن أوضّح أنه قد تتابعت التعديلات لهذه القوانين ، إلى الدرجة التي جعلت أصحاب المصلحة الحقيقية من التعاونيين يشعرون " بالغربة " بالنسبة للتعديلات الكثيرة التي تطرأ على هذه القوانين ، الأمر الذي يجعلهم في شبه " جهل دائم بهذه التعديلات " وهذا الجهل بالطبع لا يعفيهم من المسئولية أو العقاب الذي يترتب على مخالفة القوانين .. بل أكثر من هذا ، فإن تتابع القوانين التعاونية وتعديلها قد جعل الكثيرين ممن يتولون مسئولية الإدارة التنفيذية في التعاونيات المنتشرة في طول البلاد وعرضها يشكون من تلاحق التشريعات التعاونية وتعديلاتها إلى الدرجة التي يتعذر عليهم معها أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاءة مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة الحقيقية في إطار ما تتطلبه هذه القوانين.

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية في مصر في حاجة إلى أن تحتفظ قوانينها بمرونتها وحيويتها لتواكب التغير ولا تُصاب بالجمود ، وفي نفس الوقت تحرص على أن يكون تغيير القوانين محسوباً بكل دقة محتفظاً بأهم خصائصه وهو الثبات .. والتشريع التعاوني يحتاج أولاً إلى دراسة مستفيضة للتنسيق بينه وبين التشريعات الأخرى لكي لا يحدث تعارض بينها ، وفي معظم الأحيان لا يتم في ذلك بالصورة المطلوبة ، ولهذا نجد التشريع التعاوني بعد صدوره ، يتم تعديله بناء على ما يبرز من عيوب عند

التطبيق ، وغالباً ما يتم هذا التعديل بالإلغاء أو الإضافة أو غستبدال نصوص المواد ذاتها أو لتفسير بعض العبارات الواردة فيه.

كما ويرى بعض رجال القانون أنه توجد مشكلة أخرى ، وهي أن المذكرات الإيضاحية غرض المشرع من إصدار القانون وتشرح نصوصه ، غير أنها أصبحت الآن ترديداً لنصوص القانون !.. وبهذا يمكن الإستغناء عنها دون أن تخسر شيئاً.

كما ويرى بعض رجال القانون أن صياغة القوانين عندنا ليست بالمستوى المطلوب ، فالمفروض أن تكون النصوص مفهومة للرجل العادي غير أن الذي يحدث أن يجد حتى المتخصص بعض الغموض في النصوص ، والصعوبة في فهم بعض المواد المتداخلة.

ويهمنا أن نوضّح من هذا المكان أن القوانين التعاونية في كثير من دول العالم التي تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها ، قد وصلت إلى مرحلة الإستقرار التشريعي التعاوني "(*) .. وإذا كانت كثرة التشريعات وكثرة تعديلها ظاهرة في كل الدول النامية ، فإنما ذلك يرجع في رأينا إلى أن المجتمعات المتخلفة تتوهم أن حل مشكلاتها يمكن تحقيقه عن طريق إستصدار التشريعات المناسبة ، حتى وإن كانت متلاحقة ، وفات على هذه الدول حقيقة مؤكدة ، وهي أن القوانين تنظم العلاقات بين الناس ، وأن هؤلاء الناس غذا كانوا على أعلى مستوى من الناحية الخلقية والكفاءة الوظيفية وكانت القوانين تتميز بالمرونة ، فإنه يمكن مع هذا حل الكثير من المشكلات دون الرجوع إلى القوانين .. ومن أجل ذلك وضعت الحركة التعاونية لنفسها شعاراً هاماً .. وهو " أعدوا التعاونيين قبل أن تنشئوا الجمعيات التعاونية " .. وهذا الإعداد وحده هو السبب الرئيسي في الإستقرار التشريعي التعاوني في الدول المتقدمة.

ومما لاشك فيه أن العيب الأساسي في التشريعات التعاونية يكمن في قصور الدراسات الأولية في بعض الجهات عند إعداد التشريع ، وعدم تفهُم

*) نرجو التكرم بالرجوع إلى الدراسة اللاحقة التي سنوردها فيما بعد عن قانون التعاون الألماني.

الظروف الموضوعية عند إعداده بحيث يكون مُلبياً للإحتياجات الفعلية لمختلف أوجه النشاط التعاوني ، فعملية التشريع ليست إجتماعية وإقتصادية وسياسية وقانونية وإدارية .. إلخ .. بالإضافة إلى إحساس المُشرِّع بحاجات المجتمع ، ومن جميع هذه الدراسات يأتي دور الصياغة.

وصياغة القوانين يجب أن تكون دقيقة ومُعبِّرة ، مع ملاحظة أن القانون الذي يواكب التغير لا يصدر أثناء التغير ، لكنه يصدر بعده ، فالقانون دائماً تعبير عن مرحلة إستقرار ، لأنه بطبيعته قواعد دائمة لذلك نجد بعض الدول الأوربية تطرح نصوص القانون أولاً على الرأي العام ، وعلى الجماعات المختلفة ذات المصلحة في إصداره لتُشارك برأيها في إعداد القانون الذي سترتبط به ثم يجتمع بعد ذلك علماء متخصصون في الشئون السياسية والإجتماعية والإقتصادية ، ومختلف فروع القوانين التي تحكم المجتمع لأن القانون التعاوني سينفذ في ظل الأوضاع السائدة .. وهكذا فإن إعداد النصوص التشريعية يجب أن يكون حصيلة دراسات واسعة وعميقة لمجموعات من الباحثين والدارسين ولمراكز البحوث والجامعات والجمعيات العلمية المتخصصة.

وإنني أرجو أن أوجه النظر إلى أن جميع علماء الإجتماع ، والتربية ، والإدارة والقانون " يجمعون على أن الدستور الجيد لا يضمن رؤساء جمهورية عظام .. وأن القوانين الجيدة لا تنشئ مجتمع أخلاقي عال :.. إنما الأمر أولاً وأخيراً ، إنما يرجع إلى تربية المجتمع على الأسس الأخلاقية والنظامية والعلمية التي يمكن عن طريقها وحدها الإرتقاء بالمجتمع إلى السلوك الاجتماعي الرفيع الذي تسوده المعاملات النظيفة والشريفى.

❖ قانون التعاون الزراعي الجديد .. وسرعة تعديله :

لم يكد يصدر قانون التعاون الزراعي الجديد رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ حتى صدرت أصواتاً تُطالب بتعديله .. فقد تضمن هذا القانون بنياناً فرعياً خاصاً بجمعيات الثروة المائية على قمته جمعية عامة وذلك لاختلاف طبيعة هذه الجمعيات عن الجمعيات التعاونية الزراعية.، غير أن جمعيات صائدي

الأسماك طالبت بإخراجها من هذا القانون ، وصدر فعلاً القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨١ بإخراج هذه الجمعيات من الخضوع له وإستمرارها في الخضوع لأحكام القانون ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، والقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٧ ، والمعتقد أن هذا قد تم بصفة مؤقتة لأن الإتجاه قائم نحو إصدار قانون تعاوني جديد لتعاونيات الثروة المائية ، إذ أن جمعيات صائدي الأسماك تعتقد أن أحكام القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ لم تعد تتناسب والتطورات التي يلزم أن تكون عليها تعاونيات الثروة المائية.

وقد ترتب على صدور القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨١ بتعديل القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ أن صدرت القرارات الوزارية اللازمة لتعديل أحكام اللائحة التنفيذية لقانون التعاون الزراعي ومنها القرارا الوزاري الآتي :

- **قرار وزير الزراعة والأمن الغذائي – رقم ٤٧١ لسنة ١٩٨١ بتعدليل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون القانون التعاوني الزراعي**

- **وزير الدولة للزراعة والأمن الغذائي :**

بعد الإطلاع على قانون التعاون الزراعي الصادر بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ والمُعدّل بالقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨١.

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٥١٩ لسنة ١٩٨٠ بتحديد الوزير المختص في تطبيق أحكام القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ المشار إليه.

وعلى قرار وزير الدولة للزراعة والأمن الغذائي رقم ١ لسنة ١٩٨١ بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ بغصدار قانون التعاون الزراعي.

وبناء على ما إرتآه مجلس الدولة.

قـــــرر

(المادة الأولـــى)

تُلغى الأحكام المُتعلقة بالجمعيات التعاونية للثروة المائية إينما وردت في اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ الصادر بالقرار الوزاري رقم ١ لسنة ١٩٨١ المشار إليه.

(المادة الثانية)

يستبدل بنصوص المواد ٢(أ) ، ١٣ ، ١٧ (فقرة أولى) ، ١٩ ، ٣٥ ، ٤٦ ، من اللائحة التنفيذية لقانون التعاون الزراعي الصادرة بالقرار الوزاري رقم ١ لسنة ١٩٨١ المشار إليه النصوص الآتية :

مـــادة ٢(أ) :

وكالة الوزارة لشئون التعاون الزراعي الجهة الإدارية المختصة بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية العامة في المجالين النباتي والحيواني والجمعيات التعاونية المنشأة في الأراضي المستصلحة ويصدر بتحديدها قرار من وزير الدولة للزراعة والأمن الغذائي بالإتفاق مع وزير التعمير والدولة للإسكان وإستصلاح الأراضي بعد أن تكون قد بلغت الحدية الإنتاجية واستقرت أوضاعها.

مـــادة ١٣ :

يجوز إنشاء جمعية نوعى تتخصص في أداء خدماتها لصالح أعضائها على مستوى قرية أو أكثر أو على المحافظة.

وتشترك الجمعيات النوعية التي تُمارس ذات النشاط على مستوى المحافظة في الجمعيات النوعية العامة على مستوى الأكثر من محافظة أو على مستوى الجمهورية.

ويجوز أن تنشأ جمعية نوعية أو أكثر لتسويق محصول أو أكثر من المحاصيل النباتية على مستوى المحافظة أو على مستوى قرية أو أكثر ، وتتكون الجمعية النوعية للتسويق على مستوى المحافظة من الجمعيات التعاونية المحلية متعددة الأغراض والجمعيات النوعية التي تُمارس ذات النشاط في القرى ، ومن الأفراد المستوفين لشروط العضوية المنصوص عليها في المادة ١٢ من اللائحة والنظام الداخلي للجمعية.

وتشترك الجمعيات النوعية للتسويق على مستوى المحافظة في عضوية الجمعيات النوعية العامة المتخصصة في ذات النشاط على مستوى أكثر من محافظة أو على مستوى الجمهورية.

مـــــادة ١٧ (فقرة أولى) :

إذا إنسحب العضو من الجمعية أو زالت عضويته فيما عدا حالة الفصل بقرار من الجمعية العمومية يكون له الحق في إسترداد قيمة أسهمه بشرط ألا يترتب على ذلك تخفيض رأس مال الجمعية بنسبة تزيد على ١٠% من رأس المال كما يسترد العضو قيمة ما ساهم به من حصص نقدية أو عينية وذلك كله وفق آخر حساب ختامي مُصدق عليه.

مـــــادة ١٩ :

تكتتب الجمعيات التعاونية متعددة الأغراض بالقرى بـــ ٢٠% من رأسمالها في الأسهم التي تصدرها الجمعية المشتركة بالمركز إن وجدت.

وفي حالة عدم وجودها تكون مساهمة جمعية القرية بـــ ١٠% من رأسمالها في الأسهم التي تصدرها الجمعية المركزية متعددة الأغراض بالمحافظة.

وتكتتب الجمعية المشتركة بالمراكز المتعددة الأغراض بنصف رأس مال كل منها في الأسهم التي تصدرها الجمعية المركزية متعددة الأغراض بالمحافظة.

وتكتتب الجمعيات المركزية المتعددة الأغراض بالمحافظة بنسبة ٢٠% من رأس مال كل منها في الجمعية العامة المتعددة الأغراض.

وتكتتب الجمعيات العامة المتعددة الأغراض والجمعيات العامة النوعية على مستوى الجمهورية أو على مستوى أكثر من محافظة وكذلك الجمعيات المركزية متعددة الأغراض بالمحافظات بنسبة ١٠% من رأسمالها في رأس مال الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي وفي جميع الأحوال لا يجوز أن تسهم الجمعيات متعددة الأغراض والنوعية على مستوى للقرى بأكثر من رأسمالها في غيرها من الجمعيات.

مـــــادة ٣٥ :

يكون الحد الأقصى لعدد أعضاء مجلس إدارة الجمعيات على الوجه الآتي :

١١ عضواً بجمعية القرية أو المتعددة الأغراض والنوعية.
١٢ عضواً بالنسبة للجمعيات متعددة الأغراض المشتركة بالمركز.
١٥ عضواً بالنسبة لجمعية المحافظة سواء كانت متعددة الأغراض أو النوعية.
٢٩ عضواً بالنسبة للجمعية التعاونية الزراعية العامة وللجمعيات النوعية العامة.

وذلك بالإضافة إلى العضو الذي يعينه وزير الزراعة بالجمعيات المركزية العامة والنوعية ولا يدخل في حساب النسبة الواجب الإحتفاظ بها للفلاحين في مجالس الإدارة المشار إليها.

مـــــادة ٤٦ :

تتولى الجمعيات المركزية متعددة الأغراض بالمحافظات تشكيل جهاز لمراجعة وإعتماد حسابات الجمعيات التعاونية الزراعية المحلية والمشتركة

متعددة الأغراض والنوعية في نطاق المحافظة تحت إشراف الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي على أن تشمل هذه المراجعة فحص دفاتر الجمعيات ومستنداتها وحساباتها وجرد خزائنها ومخازنها والمقارنة في إعداد التقارير السنوية والميزانيات وإعتماد هذه الميزانيات تمهيداً لعرضها والتصديق عليها من مجلس الإدارة والجمعيات العمومية على أن تلتزم الجمعيات المحلية والمشتركة والنوعية بتغطية تكاليف هذا الجهاز بموجب قرار يصدر من مجلس إدارة الإتحاد بالتنسيق مع الجمعية المركزية المختصة.

ويجوز تكوين هذا الجهاز عن طريق الندب من الجهات الإدارية المختصة.

مـــــادة ٥١ :

لا يجوز أن يوزع على الأعضاء من المال الناتج من التصفية أكثر مما أدوه فعلاً من قيمة أسهمهم ومن حصص رأس المال النقدية ، والعينية المساهمين بها في المشروعات ، كما لا يجوز أن يؤدي إليهم أي مبلغ يزيد على القروض والودائع أو العائد المستحق لهم لدى الجمعية.

(المادة الثالثة) :

يُستبدل بتاريخ ١٩٨١/٧/٣ المنصوص عليه في المادة ١٠ من هذه اللائحة بتاريخ ١٩٨١/١٢/٣١.

(المادة الرابعة) :

تُضاف مادة جديدة برقم ٤٥ مكرر نصها كالآتي :

مـــــادة ٤٥ مكرر :

يجوز تقرير حوافز إضافية من صافي الأرباح التي تحققها المشروعات الإنتاجية التي تقوم بها الجمعية أو تشترك فيها طبقاً لحكم المادة ٢٣ من

القانون لأعضاء مجلس إدارة الجمعية والأجهزة العامة بها ، والمعاونة لها وللعاملين فيها والمنتدبين إليها ولأجهزة الإشراف والرقابة التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح وذلك بما لا يجاوز ٢٥% من صافي الأرباح بعد سداد جميع النفقات ومقابلة جميع الإلتزامات وذلك بقرار من الجمعية العمومية بعد التصديق على الحساب الختامي للجمعية والميزانيات الفرعية لهذه المشروعات ولا تدخل هذه الحوافز في الحدود القصوى المنصوص عليها في المواد ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ من هذه اللائحة.

(المادة الخامسة) :

يُنشر هذا القرار في الوقائع المصرية ويعمل به من اليوم التالي لنشره.

وزير الدولة

للزراعة والأمن الغذائي

١٩٨١/١١/١٥

(دكتور محمود محمد داود)

رابعاً : مشكلات التعاون بين إدارة التعاون الحكومية ومنظمات القمة التعاونية

❖ التعاونيات قطاع خاص :

تُعتبر الجمعيات التعاونية طبقاً للنظرية التعاونية السائدة الآن في أوروبا وأمريكا الشمالية منظمات من الأفراد في نطاق القطاع الخاص وبذلك تنتمي إنتماء واضحاً إلى فئة منظمات القطاع الخاص التي تقع في مستوى بين شركات التضامن والشركات المساهمة ، أما في معظم أقطار أفريقيا فلا تعترف أكثر سلطاتها بتعريف الجمعيات التعاونية على أنها منظمات خاصة يدخل فيها عامل إجتماعي بارز ، ذلك لأن هذا التعريف يستبعد دور الحكومة في التنمية التعاونية بينما لا يستطيع أحد إنكار أن الحكومة تقوم في البلاد النامية بدور كبير الأهمية في تنمية الجمعيات التعاونية وستظل تقوم به لفترة من الزمن!!..

وعندما دخل التعاون بلاد آسيا الناطقة بالإنجليزية وبلاد أفريقيا الناطقة بالإنجليزية نشأت فكرة خاصة عن دور الحكومة في التنمية التعاونية ، وهي فكرة يمكن تسميتها " التعاون الذي ترعاه الدولة " ، أما في أفريقيا الناطقة بالفرنسية فقد إختلفت النظرة منذ عهد حكومات الإستعمار التي أدخلت نظام جمعيات الإدخار التي تُشرف عليها الدولة ، ثم تغيرت النظرة في العقد السابق على الإستقلال (١٩٠٠ – ١٩٦٠) **وظهرت الجمعيات التعاونية التي ترعاها الدولة التي تُماثل التعاونيات التي ترعاها الدولة والتي قامت على اساس التجربة الهندية – البريطانية.**

وفيما يلي الأفكار الأساسية التي تقوم عليها النظرية بأختصار :

***) الجمعيات التعاونية منظمات مفيدة تُساعد على إحداث التغيير الإجتماعي والإقتصادي فهي أدوات لتطوير وتنقية البلاد.**

***) تُساعد الحكومة في تطوير وتنمية الجمعيات التعاونية عن طريق وكالة حكومية خاصة (إدارة التعاون) إلى أن يصبح الجمهور**

قادراً على تنظيم التعاونيات بنفسه ، أي لمدة محدودة وفترة إنتقالية.

*) تُمارس إدارة التعاون هذه وظائف معينة (التسجيل ، الإشراف ، التصفية) بصفة دائمة ، وتُمارس وظائف أخرى (التعليم ، التدريب ، التطوير ، المعونة الفنية) طالما أن المنظمات التعاونية لا تستطيع مزاولة هذه الوظائف بنفسها.

*) تستدعي فكرة إنتقال بعض هذه الوظائف تدريجياً من الإدارة الحكومية المختصة بالتنمية التعاونية إلى الجمعيات أن تقيم هذه الجمعيات تنظيماً فوقياً – أي منظمة أو عدة منظمات قمة – تنتقل إليها هذه الوظائف.

وهذا هو أحد أسباب ضرورة إنشاء منظمات قمة تعاونية في نظام التعاون الذي ترعاه الدولة لكن هناك أسباب أخرى تدعو لإنشائها ، فإقامة حركة تعاونية في بلد ما معناه تجميع عدد من الجمعيات التعاونية وجعلها أعضاء تحت القيادة الروحية والإقتصادية لجمعيات في مستوى أعلى منها بدرجة أو بدرجتين.

وقد تُفيد أنشطة التعاونيات المنفردة التي تعمل في عُزلة بعض الناس بعض الوقت ، لكن لن تؤثر أثراً حقيقياً على التنمية الإقتصادية والإجتماعية في البلاد كلها.

ويدلنا التاريخ على أن التنمية التعاونية لم تنجح على نطاق واسع إلا حين شكّلت منظمات قمة تعاونية لتنسيق الأنشطة وتجميع الموارد وتقديم النُصح والعون في التنظيم والإدارة ، وتوحيد قوى الجمعيات وتمثيلها أمام الجمهور والدولة.

ولا يُمكن جمع شمل الجمعيات المبعثرة لتصبح حركة تعاونية سوى بقيادة روحية من منظمة قمة ، ولا يستطاع بغير التعاون بين التعاونيات تحويل الحركة التعاونية إلى فكرة إقتصادية كاملة.

وإذا أرادت حكومة ما النهوض بالتنمية التعاونية وإستخدام الجمعيات التعاونية أداة لتحقيق التغيير المخطط ، **فلابد لها أن تقيم جهازاً حكومياً يتعامل مع هذه التعاونيات.**

أما عن وظائف هذا الجهاز الحكومي فيمكن للحكومة إختيار إحدى سياستين ، **الأولى أن تُمارس الإدارة التعاونية وظائف مؤقتة** (التعليم ، التدريب ، الإرشاد) بالإضافة إلى وظائفها الدائمة (التسجيل ، الإشراف العام ، معاقبة سوء التصرف ، التصفية) ثم بعد مرور زمن ما **وفي مرحلة تالية** من التطوير تتولى التعاونيات إنشاء منظمات قمة تنقل إليها الإدارة التعاونية تدريجياً بعض وظائفها ، **أما السياسة البديلة الثانية فهي تشجيع إنشاء منظمة قمة تعاونية بأسرع وقت ممكن تنقل إليها كل أو بعض وظائف التطوير وتتولى التنمية التعاونية.**

وإنتهجت البلاد الناطقة بالإنجليزية في أفريقيا السياسة الثانية على نطاق واسع طوال الحكم الإستعماري ، وما يزال حق التعاونيات في إنشاء منظمات القمة الخاصة بها موضع نقاش بين مخططي السياسة حتى الآن.

والحق أن سياسة تشجيع التنمية التعاونية بمساعدة الحكومة وعن طريق منظمات قمة تعاونية تبدو النظرة الواقعية الوحيدة لبدء تنمية الحركة التعاونية في المدى الطويل وعلى مستوى الدولة كلها ، وهي سياسة إعترفت بها منظمة العمل الدولية رسمياً في توصيتها رقم ١٢٧ (١٩٦٦) فقرة ١٣ ، وأكدتها التوصية رقم ١٩٣ لسنة ٢٠٠٢.

ويجب على التعاونيات أن تتعلم كيف تدير شئونها على الأصعدة المحلية والإقليمية والقومية بل وعليها ايضاً أن تقيم إدارة تعاونية ذات تجهيز كاف لتتولى تقديم الإرشاد والتوجيه والنصح لعدد كبير من الجمعيات التعاونية في شتى فروع الإقتصاد ولمراجعة حساباتها وهي مهمة باهظة التكاليف ، ويقول كامبل Campbell في هذا الشأن " **لا تستطيع أي حكومة تمويل الإرشاد والإشراف اللازمين لحركة تعاونية كاملة النمو**".

وفي الأقطار الأفريقية التي لديها بيان مكتوب يوضح سياسة الحكومة تجاه التنمية التعاونية يتجه الفكر إلى قبول مبدأ الإنتقال التدريجي للأعمال التي تقوم بها الحكومة من أجل تلك التنمية إلى مؤسسات القمة التعاونية.

غير أن هناك فرقاً واضحاً في العادة بين الفكرة النظرية التي تستند إليها سياسة الحكومة وبين التطبيق العملي الذي تتولاه إدارة التعاون الحكومية.

ففي حالات كثيرة لم تنتقل الإختصاصات المؤقتة المُسندة لإدارة التعاون إلى منظمة القمة التعاونية ، بل **وعلاوة على كل ذلك اصبحت تلك الإختصاصات واجبات دائمة تتولاها الإدارة بحكم القانون وفي أحيان أخرى زادت سلطات الإدارة وتدخلها بدلاً عن أن تنتقص.**

أما عن الفترة الزمنية التي تنقل خلالها وظائف إدارة التعاون إلى منظمة القمة التعاونية فلا توجد سياسة واضحة بشأنها.

وحدث في بعض الأقطار أن إسترجعت إدارة التعاون الحكومية الإختصاصات التي نقلت منها إلى منظمة القمة التعاونية بحجة أن هذه المنظمة ليست قادرة على ممارستها على الوجه اللائق!!..

وأشار دكتور ليدلو Laid law في تقريره إلى حكومة (سيلان ، سريلانكا) إلى هذه المشكلات فقال : " على الحكومة أن تستعد للتنازل عن بعض الإختصاصات وتتركها تماماً وأن تُشارك في بعضها الآخر ، **ولابد للحركة التعاونية أن تبدأ في مزاولة فرض نوع من النظام على نفسها وتتحمل المسئولية التي فقدتها بسبب تقصيرها أو سلبيتها ".**

٢) إمكانيات التعاون بين إدارات التعاون الحكومية ومنظمات القمة التعاونية:

حيثما توجد إدارة حكومية للتنمية التعاونية جنباً غلى جنب مع منظمة قمة تعاونية أو أكثر فإن العلاقات بين الطرفين تكتسب أهمية قصوى وتؤثر أبلغ الأثر على نجاح سياسة الحكومة في التنمية التعاونية.

وتتأثر إمكانيات التعاون بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية بما يلي :

***) أهداف سياسة الحكومة فيما يختص بالتنمية التعاونية.**

***) درجة تطور وأداء منظمة القمة والحركة التعاونية ككل.**

***) موقف موظفي إدارة التعاون الحكومية تجاه منظمة القمة التعاونية ، وهو موقف يتأثر بدوره وبقوة بسياسة الحكومة ، وشخصية المسجل ، وثقافة وتدريب هؤلاء الموظفين ، ولاشك أن السياسة المثلى والموقف الأمثل التي يجب أن يتخذها موظفو الحكومة أن يتقبلوا مؤسسة القمة التعاونية كشريك يعمل للأهداف ذاتها التي تعمل لها إدارة التعاون الحكومية وهي التنمية القومية.**

❖ أشكال عدم التعاون :

إذا غابت السياسة الواضحة التي تُحدد إتجاه الحكومة إزاء التنمية التعاونية بوجه عام وتنمية منظمة القمة التعاونية بوجه خاص ، **فربما أدى ذلك إلى إبطاء نمو الحركة التعاونية بصورة خطيرة وإحداث تأثير سئ على نشاط كل من الإدارة التعاونية الحكومية ومنظمة القمة التعاونية معاً** ، وإذا فقدت سياسة التنسيق لأدى ذلك إلى أن تعمل الإدارة التعاونية الحكومية بلا توجيهات ولا أهداف واضحة وتبدأ – ككل الإدارات الحكومية – في توسيع نطاق إختصاصاتها والإحتفاظ بجميع الأعمال في يدها بشكل دائم وإحباط كل جهد يرمي إلى نقلها أو نقل غيرها من السلطات.

وتصبح الإدارة الحكومية في النهاية في وضع تنافسي مع منظمة القمة التعاونية وتعمد كل منهما إلى القيام بنفس المهام في نفس الوقت وشن الحرب كل على الأخرى فمثلا عندما لا توجد سياسة واضحة من يتحمل مسئولية التثقيف والتدريب التعاوني على المدى الطويل ؟.. فقد تدخل الإدارة الحكومية ومنظمة القمة التعاونية في صراع حول :

*) من يدير كلية التعاون؟

*) أين تقام هذه الكلية ؟

*) ما هي المواد التي تدرس فيها ؟

*) من الذي يختار هيئة التدريس والطلبة ؟

وقد يحرم هذا الصراع الحركة التعاونية من أن تظل فترة قد تطول بلا مقومات تثقيفية أو تدريبية لعدة سنوات ، وقد يترتب على ذلك أن تنعدم الثقة المتبادلة بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية.

٣) مشكلات التعاون بين إدارة التعاون وبين منظمة القمة التعاونية :

ويتوقف تطبيق فكرة التنمية التعاونية برعاية الحكومة بهدف إنشاء حركة تعاونية تعتمد على نفسها فيما بعد على التشاور الفعَّال وتقسيم العمل والنشاط المشترك بين الإدارة التعاونية ومنظمة القمة التعاونية ، لكن سياسة الحكومة وهدفها طويل الأمد وموقف موظفي الإدارة الحكومية كل ذلك أمور أكثر أهمية فإذا كان قرار الحكومة أن تحتفظ بالسلطة النهائية على الأنشطة التعاونية ، فلن تصبح منظمات القمة التعاونية أكثر من هيئات مساعدة تحت الإشراف الحكومي ، أما إذا كانت الإدارة الحكومة تعتبر التعاون مع منظمة القمة أمراً قليل الأهمية وتستمر في ممارسة جميع سلطاتها بالتوازي مع منظمة القمة التعاونية أو بالتناقض معها ، **فإن هدف النهوض بالتنمية وإنشاء حركة تعاونية تعتمد على نفسها سوف لا يستقيم ولا يقوم.**

❖ الطبيعة الخاصة التي تتصف بها إدارة التعاون الحكومية :

يواجه موظفو إدارة التعاون الحكومية مهمة صعبة ، **فإختصاص هذه الإدارة تنشيط وتنمية منظمات المساعدة الذاتية وظروف العمل فيها ذات طبيعة منفردة تختلف كثيراً عن ظروف الإدارات الحكومية الأخرى وعلى موظفي إدارة التعاون إن كانوا يُدركون مهمتهم إدراكاً صحيحاً ، أن**

يمارسوا عدداً من المهام المؤقتة أي المهام التي يجب ممارستها لفترة ما إلى أن يحين وقت نقلها إلى أشخاص أو هيئات داخل الحركة التعاونية.

لذا ينبغي أن يؤدي موظفو إدارة التعاون عمل المعلمين والمدربين والمشيرين بحيث يُعِدون مَنْ سوف يتولى أعمالهم فيما بعد ممن ينتمون إلى الحركة التعاونية لكي تستطيع الحكومة أن تتخفف من هذه الأعباء ، وإذا أراد الموظف في الإدارة التعاونية أن يزاول مهمته كمعلم ومستشار ومناصر فعليه أن لا يتذرع بالوسائل الإدارية **بل يجب أن يلجأ إلى الإقناع والتثقيف خاصة إقناع وتثقيف من يريد أعدادهم للتصدي لأنشطة المساعدة الذاتية** ، ففي هذه المهام بالذات **لا تصلح الوسائل الإدارية الحكومية المعتادة التي يسير عليها موظفو الإدارات الحكومية الذين دُربوا** على القيام بمهام دائمة ولديهم سلطات تُمكّنهم من إجبار الغير على تنفيذ الأوامر مستندين إلى سلطات الدولة ، ويتوقعون باستمرار إلى توسيع تلك السلطات بدلاً من تقليص نفوذهم وسلطانهم ، **أي أن موظفي إدارة التعاون يحتاجون إلى تدريب خاص وإلى إرشاد وحفز لتأدية أعمالهم.**

❖ مشكلات منظمات القمة التعاونية :

حيث تستأثر إدارة التعاون الحكومية بأداء وظائف التنمية التعاونية وتتمسك ببقائها في إختصاصها بغيرة وأثرة شديدتين ، فلن تتهيأ الظروف إلا قليلاً – وقد لا تتهيأ – أبداً لنشاط منظمة القمة التعاونية.

ولابد لمنظمة القمة التعاونية في السنوات الأولى من وجودها أن تعمل بموارد مالية محدودة وعدد قليل من الموظفين ، وعليها أن تواجه مشكلة تحديد موظفيها إزاء الإدارة التعاونية ، وأخطر من ذلك تحديد موقفها وعلاقتها إزاء المنظمات المنتمية إليها.

وأفضل طريقة للوصول إلى ذلك إقامة حوار بين المنظمة وتوابعها ، وبناء المنظمة قاعدتها المالية السليمة وتولي المهام والخدمات التي تحتاجها تلك التوابع.

ويستطيع موظفو إدارة التعاون الحكومية أن يقدموا أعظم عون لمنظمة القمة التعاونية في مرحلة التكوين والتدعيم هذا إذا نظروا للمنظمة كشريك يعمل لتحقيق نفس الأهداف فيعملون على مستوى الجمعيات المحلية لتشجيع إستخدام تلك الجمعيات للخدمات المركزية التي تقدمها منظمة القمة وحثها على سداد الرسوم لها بدلاً من تعويق ذلك.

ويمكن للإدارة الحكومية أن تثبت تقديرها لعمل منظمة القمة بالإسراع في تسجيل الجمعيات الجديدة مثلاً ما دامت تستخدم في إنشائها اللائحة التي وضعتها منظمة القمة أو بأن تطلب من الجمعيات مراجعة حساباتها بمعرفة إدارة المراجعة بمنظمة القمة.

وإذا إحتاجت منظمة القمة لمساعدات مالية فعلى الإدارة الحكومية أن تعاونها في الحصول على تلك المساعدات دون أن تفقد إستقلالها ، وأخيراً وليس آخراً هناك مشكلة إختيار وتوظيف الموظفين اللازمين لمنظمة القمة ، إذ لابد أن يكون هؤلاء الموظفين على المستوى الجدير بمناصبهم التي يتولونها في المنظمة مما يثير أمام المنظمة مشكلة إقناع قيادتها وممثلي توابعها بأن من الضروري إنتقاء وتعيين أفضل العناصر المناسبة للعمل لا الأشخاص المعروفين ذوي الشعبية ، ولابد أيضاً من دفع أجر مناسب حافز لتلك العناصر على قبول العمل بالمنظمة مع ضمان مستقبل الترقي والحياة المهنية المستقرة لهم.

٤) الحلول الممكنة :

إذن كيف يمكن إقامة تعاون مثمر طويل الأمد بين إدارة التعاون الحكومية وبين منظمة القمة التعاونية ؟ **لاشك أن الحاجة تدعو لجهود مكثفة من الجانبين للوصول إلى إستراتيجية مشتركة تضمن التنمية التعاونية.**

❖ مساهمة الجانب الحكومي :

أكبر وأهم إسهام يقدمه الجانب الحكومي في هذا الشأن هو رسم سياسة واضحة للتنمية التعاونية :

*) تعترف بحاجة وحق الحركة التعاونية في بناء قيادتها الخاصة أي قيادة تنتخبها وتُساندها الجمعيات التعاونية الأساسية المحلية من أجل العمل على خدمة مصالح تلك الجمعيات وبحيث تنطق بلسانها وتُعبر عن رايها.

*) وتعبر بوضوح عن الحاجة إلى تقليص النفود الحكومي تدريجياً في ميدان التنمية التعاونية كلما قطعت الحركة التعاونية شوطاً في طريقها لأن تصبح معتمدة على نفسها.

وتسهم الحكومة إسهاماً هاماً آخراً في التنمية التعاونية إذا عملت على تنفيذ سياستها تنفيذاً مُنظماً واعياً ، وذلك عن طريق :

*) أن يتضمن قانون التعاون البنيان العلوي المطلوب للحركة التعاونية.

*) أن يوضّح القانون الإختصاصات التي ستظل بصفة دائمة في يد الحكومة والإختصاصات التي تنقل تدريجياً لتصبح من مسئولية الحركة التعاونية وحدها أي من مسئولية منظمة القمة التعاونية.

*) إنشاء جهاز إستشاري دائم يلتقي فيه قادة الحركة التعاونية وإدارة التعاون الحكومية لتبادل الآراء والإتفاق على وجهة نظر مشتركة من أجل التنمية التعاونية.

*) أن تعهد إلى منظمة القمة بمهام حقيقية وهامة (مثل المراجعة الحسابية والتعليم والتدريب) وأن تُمهد لها سبيل الوصول إلى قاعدة مالية سليمة وقوية (مثلاً بإنشاء صندوق قومي للمراجعة والإشراف أو صندوق للتعليم تدفع فيه جميع الجمعيات التعاونية المُسجلة إشتراكاً سنويا).

❖ إسهام الحركة التعاونية :

يجب على الحركة التعاونية أن تبذل جهداً عظيماً لبناء منظمة القمة الخاصة بها وجعلها هيئة جديرة بالثقة والإحترام والولاء لها سلطة التحدث بلسان جميع التنظيمات المنتمية إليها ، ومعترف بها من الحكومة كشريك في عملية التنمية وجهودها.

ويحتاج كل ذلك غلى نظام دقيق وإلتزام من جانب الجمعيات الأساسية المحلية ومساندة لذلك الجمعيات من جانب منظمة القمة ، وإستغلال مزايا التنسيق المنظم على كافة المستويات مع أداء مهني جيد من جانب قادة وموظفي منظمة القمة ، وعلى الجمعيات التعاونية أن تتجنب خلق مواقف قد تضطر الحكومة معها إلى ممارسة سلطات إستثنائية لمقاومة سوء التصرف.

ويتضح مما تقدم أن التعاون بين الإدارة الحكومية ومنظمة القمة من أجل التنمية التعاونية يجب أن يكون متبادلاً من الجانبين ، وكثيراً ما يوجه اللوم إلى الإدارة الحكومية لأنها لا تدع منظمة القمة تتطور لتصبح قوية معتمدة على نفسها ، لكن هناك حالات حدثت فعلاً حوّلت فيها الحكومة بعض مسئوليات غلى منظمة القمة التعاونية ثم إضطرت إلى إستعادتها وإسنادها إلى إدارة التعاون الحكومية لأن منظمة القمة التعاونية لم تثبت جدارتها لممارسة هذه الواجبات.

خامساً : الحلف التعاوني الدولي ومشكلات مستقبلية

قررت إجتماعات اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي التي أطلق عليها فيما بعد الجمعية العمومية ، ولجنته التنفيذية الأهمية القصوى لمواصلة دراسة موضوع " التعاونيات في المستقبل ، ولذلك إتخذت اللجنة التنفيذية للحلف قراراً وافقت عليه اللجنة المركزية بأن يكون التقريرين اللذين وضعا خصيصاً لهذا الغرض في المؤتمر السابع والعشرين للحلف الذي إنعقد بموسكو ، أساساً للمناقشات.

وقد قدّم الحلف بمناسبة إنعقاد اللجنة المركزية ، وبناء على هذه التوصية مُلخصاً لتقرير دكتور إلكسندر ليدلو(*) الخاص بالتعاونيات عام ٢٠٠٠ **والذي إستعرض فيه الأحوال الإقتصادية في العالم سواء في ذلك الشرق أو الغرب والبلاد النامية بوجه خاص ولاحظ التقرير أن الحركة التعاونية تقف موقف الدفاع ، وهي غير قادرة على الإحتفاظ بنصيبها من السوق** وكذلك قدّم مالحلف ملخصاً للتقرير الثاني المُقدّم من البلدان الإشتراكية الأوربية ويتناول مستقبل التعاونيات في عام ٢٠٠٠ في ظل النظام الإشتراكي ، والذي يثبت أن التعاون والملكية التعاونية في الدول الإشتراكية نجحا منذ عام ١٩٤٥ ، وأن الملكية التعاونية أصبحت من أركان الملكية الإشتراكية.

(*) نرجو التكرم بملاحظة أن هذه الأفكار تلخيص لدراسة أعدت خصيصاً لمؤتمر الحلف التعاوني للمؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاوني الذي عُقد في أكتوبر عام ١٩٨٠ بمدينة موسكو بروسيا ، ثم استمر النقاش في أجتماع اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي الذيّ أنعقد في هيلسنكي بفنلندا في أواخر سبتمبر ١٩٨١ ، وقام بهذه الدراسة دكتور أ.ف. ليدلو وللتعرف على مزيد من هذه الأفكار ، نرجو الرجوع إلى ICA. Agenda and Reports 1980 فيما بين صفحات ١٠٧ ــ ١٩٦٣.

❖ مواطن الإهتمام : Areas of Concern

يهتم تقرير ليدلو **بمستقبل التعاونيات في مواجهة المشكلات العالمية الحادة وهي مشكلات متشابكة ، ومن إهتمامات التقرير الرئيسية.. كيف يمكن جعل الديموقراطية التعاونية فعَّالة** برغم التغييرات التي لابد منها ؟.. وكذلك أعطى التقرير إهتماماً كبيراً للتعليم والتدريب والتعاون بين التعاونيات ومساعدة تعاونيات العالم الثالث وهو ما يتصل بوظيفة الخلف ، كما أثار التقرير موضوع " التمويل التعاوني " لإن من الصعب على التعاونيات أن تحصل على التمويل على العكس من الشركات ، ومن المواضيع الهامة أيضاً **التي أثارها التقرير موضوع العلاقات بين التعاونيات والدولة** ، فالتعاونيات كما يرى ليدلو – تنمو تلقائياً ، لكن الدولة كثيراً ما ترعاها بالقوانين ، وفي البلاد الإشتراكية تؤدي التعاونيات دوراً هاماً في الإقتصاد القومي حيث أن التعاونيات في الدول الإشتراكية تعمل في إطار الخطة العامة للدولة ، أي أنها وثيقة الصلة بالدول ، وقد أوضح التقرير أن بعض الدول استطاعت تدعيم التعاونيات بالأموال ومن السيطرة عليها ، **وهو يتنبأ بزيادة الروابط بين الحكومة والتعاونيات مستقبلاً** ، لكن ذلك سوف يخلق المشاكل **لأنه يُثير إحتمال زيادة الإشراف الحكومي ، ولكن من جهة أخرى تستطيع الدولة تمهيد الظروف المناسبة لإزدهار التعاونيات.**

❖ القطاع التعاوني : The Cooperative Sector

يُلاحظ دكتور ليدلو **أن معظم البلاد بها قطاع خاص وقطاع عام وقطاع تعاوني** ، وفي بعضها يسود القطاع الخاص وفي البعض الآخر يسود القطاع العام ، ويتفاوت النمو التعاوني ، ففي بعض البلاد يكون التعاون الزراعي هو الأقوى أو هو السائد ، **أما في البلاد المتقدمة فيسود التعاون المستقل . ويرى الدكتور ليدلو أن التعاون في العالم الثالث يحتاج إلى مساعدة الحكومة ولا يقوم إلا بها** ، وفي القطاع الصناعي أيضاً يحث مثل ذلك ، فبعض الشركات تتلقى عوناً حكومياً وبعضها يشترك فيه القطاع العام ، أي وفقاً لنظام المشروعات المختلطة بين القطاع الخاص والقطاع العام ،

وبعضها مستقل بنفسه ، **ولذا من الأفضل من وجهة نظره قصر الحديث على قطاعين فقط لا ثلاثة هما القطاع الرأسمالي والقطاع التعاوني.**

وقد أوضح التقرير بعض الإختلافات بين الجمعيات التعاونية والشركات المساهمية ، **فقرر أن الجمعية التعاونية تختلف عن الشركة من وجهين ، الأول أن التصويت لا يرتبط بنسبة الإشتراك في رأس المال ، والثاني أن العائد على رأس المال محدود وأن الفائض يوزع بطريقة تختلف عنه طريق التوزيع في الشركات** ، غير أن النقابات أصبح لها قوة استطاعت عن طريقها التأثير في التصويت وفي توزيع الأرباح وهكذا أصبح الحد الفاصل بين الشركات والتعاونيات أقل وضوحاً.

❖ **التعاونيات هي الحل المناسب : The Relevance of Cooperatives**

ويشير دكتور ليدلو أن التعاون قد يكون الحل المناسب لكثير من المشكلات التي تواجه العالم ، فالتعاونيات تحمي المستهلكين ، وتوفر إنتاج الغذاء والمساكن ، وكذلك الإئتمان ، والتعاونيات الصناعية تنشد الديموقراطية وتنمي الموارد المحلية وتدعم العلاقات الإجتماعية وتُحارب البطالة ، لكنه يُحذِر من أن التعاونيات سوف تتعرض لمنافسات حادة في التسعينات.

❖ **الظروف اللازمة للتنمية التعاونية :**

Conditions for Cooperatives Development

كان من رأي الإقتصادي المشهور دكتور كينز في الثلاثينات أن العمالة الكاملة يمكن تحقيقها في الإقتصاد الرأسمالي دون إعادة توزيع الثروة والدخل على نطاق واسع بالإنفاق على الأشغال العامة ، وتقييد سعر الفائدة ، ثم فقدت هذه النظرية الكينزية بريقها ، وحدثت تغيرات في النظام النقدي الدولي في السبعينات ، وارتفع سعر البترول وكانت السبعينات " عقد التنمية الثاني للأمم المتحدة " **كما كان " عقد التنمية التعاونية تحت رعاية الحلف التعاوني " واعترفت الأمم المتحدة بضرورة إجراء شئ من إعادة التوزيع للأصول ، إلى**

التوسع الإقتصادي وتقليل البطالة ، وشُكلت " لجنة برافرت " ولوحظ إنكماش في الطلب لأن الثروات أخذت تتجمع في يد من لا يحتاجون كثيراً إلى السلع التي تنتجها الصناعة ، وأخذت الدول الصناعية تبحث عن أسواق لإنتاجها ، وميادين لاستثمار أموالها ، وأخذت البنوك تقدم الإئتمان ما وسعها ذلك ، لكنها لا تستطيع أن تستمر في ذلك إلى ما لا نهاية ، فسيأتي وقت يشهد العالم فيه ، أن الإختلال في توزيع الثروة والدخل سيؤدي إلى تردي الأسعار إلى ما دون التكاليف ، ويصبح الإنكماش أزمة إقتصادية وتعطل شامل ، وكان بعض الإقتصاديين في الثلاثينات مثل " هويسون " يعتقدون أن إستمرار الطلب والعمالة وتحويل الطلب المحتمل إلى طلب فعَّال رهن بإجراء تعديل كبير في توزيع الثروة ومن ثم مالوا إلى نظرية كينز ، **ولكن يبدو أن العالم اليوم يتجه إلى ضرورة أعادة توزيع الثروات** ، وهذا ما ينادي به الإشتراكيون وغير الإشتراكيين ، وقد كان المعتقد بعد الحرب العالمية الثانية أن يمكن تنمية البلدان المتخلفة بزيادة الإنتاج دون تغيير يذكر في توزيع الثروة ، لكن الرأي تحول الآن ، وفي هذا الصدد يقول دكتور ليدلو **أن الطريقة العادلة التي تعدل مسار الإقتصاد هي بالذات التي تساعد على نمو التعاونيات لأن إعادة توزيع الثروة والدخل يُساعد عدد أكبر من الناس على المقدرة على الإدخار وتكوين الجمعيات التعاونية.**

❖ الإشتراكية وقوى السوق : Socialism and Market

يُلاحظ تقرير دكتور ليدلو أن إعادة توزيع الثروة المرغوب قد تم فعلاً في البلاد الإشتراكية ، ويرى أنه على الرغم من أن الغربيين ينتقدون البلاد الإشتراكية لأنها تتبع نظام الإقتصاد المركزي ، ولا يستخدم قوى السوق إلا قليلاً ، لكنهم يسلمون بأن الدول الإشتراكية إستطاعت إجراء إعادة توزيع شامل للثروة والدخل وهو المطلب الأساسي لسير الإقتصاد سيراً حسناً ، ولتشجيع التوسع التعاوني ، وقد أفاض التقرير الذي قدمته الدول الإشتراكية في هذا الموضوع ويبين إنجازات التعاون هناك منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، فقد إنتشر التعاون كثيراً وساعد على التوازن العادل في توزيع الثروة مما يفتقده باقي العالم.

وجدير بالذكر أن الجدال بين أنصار الإشتراكية وأنصار المشروعات الحرة قد تُركز في الوقت الحاضر حول دور جهاز السوق وأثر التخطيط الإقتصادي والتدخل الحكومي في الإقتصاد بدلاً من تركيزه حول طبيعة ملكية المصانع ، والحاجة إلى عدالة توزيع الثروة ، غير أنه قد يُقال أنه من المستحسن في البلاد الإشتراكية التي تم فيها التوزيع العادل للدخل والثروة أن يُتاح لقوى السوق بعض مجالات العمل ، وفي هذه الحالة سوف تعمل تلك القوى بالطريقة التي وصفها آدم سميث ، وهذه الطريقة غير نافذة في البلاد الرأسمالية حيث تتركز الثروة في يد الأقلية مما يستوجب التدخل من جانب الدولة لتصحيح الأوضاع ، وإذا كانت البلاد الإشتراكية قد وصلت إلى ما وصلت إليه بالتخطيط المركزي **فليس من الواجب بالضرورة في رأي الأمم المتحدة أن تكون هذه الطريقة هي الطريقة الوحيدة لبلوغ عدالة توزيع الثروة ، ويلاحظ أن الملكية التعاونية تعتبر في البلاد الإشتراكية شكلاً ممن اشكال الملكية الإشتراكية ، بينما تُعتبر في الدول الغربية صورة من صور الملكية الفردية** ، لكنها على أية حال صورة مقبولة من الطرفين مما يجعلها جسراً للتفاهم بين الشرق والغرب ، **ويُنادي الدكتور ليدلو بالتوسع في التعاونيات الزراعية والصناعية وغيرها ولا يعنيه أن تُسمى التعاونيات بأية تسمية سواء إشتراكية أو فردية أو غير ذلك فالمهم أنها تعاونية.**

❖ إجراءات الحكومات : Action by Governments

يمكن للحكومات أن تقدم دعماً مالياً مباشراً أو غير ذلك من أنواع الدعم من أجل تنمية التعاونيات ، لكن هناك إجراءات أخرى يمكن أن تتخذها الحكومات في هذا الصدد من أجل تهيئة المناخ المناسب للتعاون ، **مثل التوسع في التعليم وإنشاء البنية الأساسية المناسبة وتدابير إعادة توزيع الثروة ، والتشريعات التعاونية التي تميز التعاونيات بمزايا معينة إقتصادية أو تنظيمية ، ومن أهم التدابير في هذا الصدد الإصلاح الزراعي ، والإصلاح الضريبي ، وشق الطرق وتحسين المرافق والخدمات العامة** ، غير أنه ليس هناك ما يمنع الحكومات من تقديم معونات أو تسهيلات مالية مباشرة للتعاونيات إذا سمحت مواردها بذلك ، وإذا كانت النية الحسنة موجودة فالوسائل كثيرة ويمكن إستنباطها يوماً بعد يوم حسب الحاجة والظروف.

❖ إجراءات المنظمات التعاونية :

Action by Cooperative Organizations

قامت الحركات التعاونية القومية في البلاد الصناعية والحلف التعاوني الدولي بما يمكنها عمله في تشجيع التعاونيات في البلاد النامية في الستينات والسبعينات ، لكن الظروف الإقتصادية كانت في السبعينات أقسى منها في الستينات ويتنبأ التقرير بأن الظروف الإقتصادية سوف تزداد قسوة في الثمانينات ، ولن تستطيع الحركة التعاونية زيادة معوناتها للتعليم والمشروعات الإنمائية ، كما أن موارد الحلف قد تقصر عن تحقيق الأمل ، وعلى كل حال – كما يقول دكتور ليدلو – فإن الإهتمام بالتعاون يزداد كلما إزدادت الأحوال سوءاً في البلاد الرأسمالية من جراء التضخم ، ويرتب دكتور ليدلو أولويات التنمية التعاونية كالآتي : **الجمعيات الزراعية ثم الصناعية ، ثم الإستهلاكية ثم السكانية ثم الإئتمانية.**

ملخص الإجراءات المقترحة :

أ) الإجراءات الحكومية على المستوى القومي :

١) إتخاذ سياسات ترمي لإعادة توزيع الثروة الدخل.

٢) الإصلاح الزراعي.

٣) إجراء تغييرات من شأنها التوزيع العادل للثروة بين الأفراد وتشجيع التعاون.

٤) إجراء تغييرات لتشجيع التوزيع العادل للثروة بين الدول الصناعية والنامية.

٥) زيادة الإنفاق على التعليم عامة والتعليم التعاوني خاصة وزيادة المعونة الفنية للتعاونيات.

٦) تحسين وإقامة الخدمات العامة والمرافق العامة والبنية الأساسية.

ب) إجراءات على المستوى الدولي تتخذها اساساً الأمم المتحدة ووكالاتها.

Action at Internationsl level, mainly by united nations and its agencies.

١) تأييد إستراتيجية التنمية للأمم المتحدة في الثمانينات خاصة في مجال إعادة توزيع الثروة والمشاركة الشعبية في عملية التنمية.

٢) مداومة تأييد التنمية التعاونية في الدول النامية خاصة عن طريق التعليم والمساندة المالية والمعونة الفنية للحكومات.

٣) إتخاذ إجراءات إزاء الشركات العالمية لتحسين موقف الحكومات حيالها.

ج) إجراءات تتخذها المنظمات التعاونية :

Action by Cooperative Organization

١) دراسة التقارير عن التعاونيات عام ٢٠٠٠ وتشجيع الدراسات والبحوث للوصول إلى وسائل تنفيذ مقترحات هذه التقارير.

٢) التعاون الوثيق مع الجامعات والمعاهد في برامج البحوث لتنفيذ تلك المقترحات.

٣) المناقشات المنتظمة أثناء إجتماعات الحركات التعاونية مثل إجتماعات اللجنة المركزية للحلف ومؤتمراتها وإعداد تقارير عقب تلك المناقشات بما فيها التقرير الخاص الذي سيقدم في إجتماع اللجنة المركزية عام ١٩٨٢.

٤) المطالبة بأن تتخذ الحكومات ووكالات الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الأجراءات الكفيلة بمعاونة التنمية التعاونية وتأييد تلك الإجراءات.

قـــــرار
للحلف التعاوني الدولي
عن التعاونيات
عام ٢٠٠٠

من الحقائق التي أثبتتها الدراسات العلمية المُنبثقة عن الهيئات العالمية، كالمجلس الإقتصادي المنبثق عن هيئة الأمم المتحدة ، والحلف التعاوني الدولي والحوار القائم بين الدول الصناعية في الدول النامية أن الفوارق تتسع بين الدول الغنية والدول الفقيرة وأن عالمنا المعاصر مهدد بإنهيار نظامه النقدي ، وأنه ينبغي على المجتمع الدولي أن يتعاون من أجل إيجاد نظام إجتماعي إقتصادي جديد تتحقق فيه تكافؤ الفرص ويتم بموجبه إعادة توزيع الثروة ، بحيث تنال فيه الدول النامية حقها العادل من الدخل الذي يسهم في تحسين شئون مواطنيها الإجتماعية والإقتصادية ، وتجمع الدراسات على أن النظام الجديد ينبغي أن يكون للتعاون فيه أوفى نصيب ، حيث أنه يرتبط بالقاعدة العريضة من المواطنين وأن أشكال التعاون ينبغي أن تتطور ، بحيث تأخذ شكل المركبات التعاونية العصرية ، وأن تنتشر على هيئة سلسلة متجانسة الصورة ، وتخدم الأعضاء والمواطنين في شتى المجالات التي ترتبط باحتياجات الإنسان المتزايدة وفقاً للتطورات والمتغيرات المتوقعة حتى عام ٢٠٠٠ ، وفي ضوء هذه المعاني أصدر الحلف التعاوني الدولي القرار الآتي لجميع الحركات التعاونية ، متضمناً هذا القرار .. الأمل .. والعمل : أن المؤتمر السابع والعشرين للحلف التعاوني الدولي :

يُرحب : بالتقرير الذي وضعه الحلف لما ينبغي أن تكون عليه التعاونيات عام ٢٠٠٠ ، والذي يصف الظروف الإقتصادية المحيطة بالتعاونيات في المستقبل أو التي يحتمل أن تعمل من خلالها التعاونيات في العقدين القادمين ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنقص المتزايد في البترول ، وما يحتمل أن يترتب على ذلك من إستمرار ضغوط التضخم ،

وكذلك الإرتفاع في الطالة ، وإحتمال إستمرار الركود في المعاملات التجارية ، هذا بالإضافة إلى إحتمال زيادة الحواجز في المعاملات التجارية وإنهيار النظام النقدي العالمي.

ويقبل : وجهات النظر التي يتضمنها التقرير فيما يتعلق **بالتحذير من الهوة المتزايدة بين الدول الصناعية الغنية والدول الفقيرة النامية** بالرغم من الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة والوكالات المتخصصة لمساعدة الدول النامية ويثني على الإقتراحات البناءة التي تضمنها تقرير اللجنة المستقلة عن الموضوعات المرتبطة بالتنمية العالمية.

ويلاحظ : أن التقرير يأخذ في الحسبان الأزمات المحيطة ، **والحاجة إلى الحفاظ على المصادر الطبيعية ونقاء البيئة وإرتفاع معدل الهجرة** إلى المدن ، وإحتمالات المجاعة المترتبة على نقص الغذاء العالمي نتيجة للنقص في الإنتاج الغذائي وعجزه عن تلبية إحتياجات الأعداد المتزايدة من سكان المدن.

ويؤكد : الحاجة الملحة إلى تأمين السلام ، ويحذر من النكبات التي سيقع فيها الجنس البشري في حالة عدم سيادته ، ومن أجل هذا ينبغي إجراء خفض كبير فيما يصرف على معدات الحروب.

ويعترف : بأن التعاونيات ستواجه مصاعب متزايدة في عالم تتركز فيه الثروة في عدد قليل من الأفراد في كثير من الدول ، وكذلك في مواجهة القوة والثروة المتزايدة للشركات المتعددة الجنسية التي تعود أرباحها على أعداد قليلة.

ويُرحب : بنظام إجتماعي وإقتصادي يستند إلى أسس تُساعد على إعطاء الأمل للجنس البشري مثل إيجاد إقتصادي يهتم بما يترتب على إنعدام تكافؤ الفرص في النظام الإقتصادي القائم على دوافع الربح بغض النظر عن إهتمامه ومقابلة إحتياجات الإنسان ، وكذلك مثل إيجاد نظام يُقدم إقتراحات بناءة من أجل إستراتيجية جديدة للتنمية العالمية عن طريق الأمم المتحدة يمكن من خلاله تحقيق عدالة توزيع الثروة ، وتوضيح الفوائد التي تعود على

العالم من إقامة نظام إقتصادي جديد تُساهم في إقامته القاعدة العريضة من المواطنين في الشعوب بالإشتراك مع المرأة.

ويعلن : أن الإهتمام المتزايد بتدعيم التنمية التعاونية يعتبر واحداً من الإتجاهات التي يمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية ، ويمكن من خلالها تحقيق هذه التنمية ، ويمكن من خلالها أيضاً تحقيق إسهامات كبيرة فيما يتعلق بحل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية التي يشهدها مجتمعنا المعاصر.

ويعلن : بأنه ينبغي إعطاء أولوية قصوى لما يأتي :

١) تنمية التعاونيات الزراعية بين صغار المُزارعين وعلى وجه الخصوص في الدول النامية ، مع إعطاء أهمية خاصة لزيادة الإنتاج الزراعي وتحقيق عائد أفضل للمنتجين.

٢) تشجيع التعاونيات الصناعية وكذلك تشجيع تحويل المنشآت الصناعية إلى تنظيمات تعاونية بأسلوب تتوافر فيه الحوافز ، وإرتفاع الكفاءة الإنتاجية ، وإنخفاض معدل البطالة ، وكذلك تحسين العلاقات الصناعية ، وإنتهاج سياسات يتحقق فيها مزيد من العدالة فيما يتعلق بتوزيع الدخل.

٣) تحقيق مزيد من الرعاية للتعاونيات الإستهلاكية بأسلوب من شأنه التأكيد على طبيعة هذه التعاونيات التي تتميز عن غيرها من تجارة القطاع الخاص ، وبأسلوب يحفظ على هذه التعاونيات استقلالها وديموقراطية إدارتها في إطار من رقابة أعضائها.

٤) إنشاء سلسلة من التعاونيات المتخصصة المتعددة النشاط أو الجمعيات المتعددة الأغراض ، وعلى وجه الخصوص في المناطق الحضارية ، بأسلوب يمكن من خلاله تزويد الأعضاء بخدمات إقتصادية وإجتماعية واسعة ، كالإسكان والإقراض والبنوك والتأمين والمطاعم والخدمات الطبية والسياحية والترويحية ، أي إنشاء مركب تعاوني كبير في المناطق الحضارية المجاورة للتجمعات السكانية يستطيع تقديم هذه الخدمات.

ويعتبر : أن هذا التقرير بداية لعملية مستمرة من البحوث والفحص الذاتي عن طريق المنظمة التعاونية الدولية ومن أجل ذلك :

يُطالب : المنظمات الأعضاء بإيجاد الوسائل إما عن طريق إعتمادها على نفسها أو من خلال ممثليها لدى حكوماتها أو بالإثنين معاً للمساعدة على إمكانية تطبيق الخطوات الأربع التالية من أجل التنمية التعاونية.

١) الدراسة الدقيقة لتقرير الحلف عن التعاونيات عام ٢٠٠٠.

٢) المشاركة في مزيد من النقاش حول ما يتضمنه التقرير من إمكانيات التطبيق.

٣) إختيار الإقتراحات والحلول التي تتناسب مع ظروف كل دولة ، والتي يمكن من خلالها حل ما قد يعترضها من مشكلات.

٤) إجراء الدراسات اللازمة وإن اقتضى الأمر إجراء برامج بحثية تتعلق بدراسة مستقبل الحركة التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها في إطار من النظام التعاوني القائم.

ويُطالب : من هيئة الأمم المتحدة ووكالاتها المتعددة الإستمرار بأقصى ما لديها من طاقة وإمكانيات لوضع استراتيجية للتنمية العالمية من شأنها إيجاد نظام إقتصادي دولي جديد يُحقق مزيداً من المشاركة بين المجتمع الدولي وعائداً أفضل لتوزيع الثروة الناجمة عن هذه التنمية ، وفي نفس الوقت يحقق هذا النظام الجديد ظروفاً ملائماً للتنمية التعاونية.

ويُطالب : من المنظمات الأعضاء أن توالي بصفة منتظمة اللجنة المركزية للحلف بتقارير منتظمة عن نتائج دراساتهم وجهودهم فيما يتعلق بمستقبل الحركة التعاونية في بلادهم.

رأي مصر في التنمية التعاونية

كلمة الدكتور/ كمال أبو الخير :

ويسعدني في هذا المقام أن أعرض فيما يلي رأي مصر عن التعاونيات عام ٢٠٠٠ الذي ألقيته في إجتماعات اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي التي عقدت بهلسنكي بفنلدا في أواخر سبتمبر عام ١٩٨١.

*) أن مصر إتخذت من العلم والإيمان شعاراً لعملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية فيها خلال المرحلة القادمة ، والتمسك بالقيم الروحية والأخلاقية يعتبر ركيزة للعمل القومي في هذا المجال ، وقد إهتمت الحركة التعاونية المصرية بتطبيق هذا المفهوم عند إعادة تنظيمها ، وترى المؤتمرات التعاونية المصرية أنه ينبغي من أجل الإعداد للتعاونيات عام ٢٠٠٠ ضرورة توافر ما يأتي :

*) ينبغي أن تقوم المنظمات الأعضاء للحلف بإقناع حكوماتها بضرورة أن يتفق العالم على أنماط جديدة وعادلة للعلاقات والمعاملات بين الدول النامية والدول المتقدمة لصالح البشرية بأسرها ، وذلك في إطار التطبيق الفعَّال لنظام إقتصادي دولي جديد ، ومنهج جديد فيما يتعلق بالمعاملات المرتبطة بنقل التكنولوجيا.

*) إقناع الحكومات بقرارات الأمم المتحدة والحلف التعاوني الدولي الخاصة بالتعاون ، وبذلك الجهود نحو تدعيم النشاط التعاوني وترشيده وتمكينه من أن يلعب دوراً فعَّالاً في التنمية الإجتماعية والإقتصادية والإتجاه نحو إقامة المركبات التعاونية العصرية.

*) تطبيق مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي بما يتضمنه هذا المبدأ من التعاون بين التعاونيات المتقدمة والتعاونيات في الدول النامية لإتاحة فرص التمويل التعاوني وإقامة مشروعات تعاونية إستثمارية

على أسس حديثة الأمر الذي يمكنها من تحقيق إنتاج يُسهم في تدعيم الإقتصاد القومي ويُسهم أيضاً في تنمية العلاقات التجارية التعاونية الدولية ، مع الأخذ في الإعتبار ما تتعرض له الحركة التعاونية من منافسة شديدة من الشركات المتعددة الجنسية.

*) إتباع أفضل الأساليب الحديثة في إعداد الأعضاء التعاونيين المستنيرين بإعتبارهم أساس الحركة التعاونية ووسيلتها للتنمية الإجتماعية والإقتصادية.

*) إعادة النظر في نظم ومفاهيم التعليم بصفة عامة والتعليم التعاوني بصفة خاصة بهدف تحقيق الإستغلال الأمثل لامكانيات التعاون المادية والبشرية وتمكيناً للتعاون في ظل المتغيرات العالمية من أن تكون له قيادات قادرة على القيام بوظائفها وفقاً لأحدث التطورات الفنية والمالية والإدارية والمرتبطة بروح التعاون في العمل في إطار مستلزماته العلمية.

*) قامت مصر بإعادة تنظيم الحركة التعاونية بأسرها على أسس علمية من القاعدة حتى القمة في قطاعات التعاون الزراعي والإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني وهي بسبيل إنشاء الإتحاد التعاوني العام الذي يقوم بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلف للتعاونيات.

*) القيام بالدراسات التي تُنير السبيل للتعاونيين لمعرفة الواقع ومعرفة إحتياجات التعاونيات من التكنولوجيا الأجنبية التي يمكن إستيرادها من الحركات التعاونية المتقدمة أو من الدول التي ترغب في تقديم مثل هذه المعاونة حتى يمكن تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية في ضوء القدرات المحلية في مختلف المحافظات مع الأخذ في الإعتبار المواقع التي تعمل فيها التعاونيات أي ما إذا كانت هذه المواقع حضارية أو ريفية أو صحراوية أو ساحلية .. إلخ.

*) قيام الأجهزة العلمية التعاونية المتخصصة في الجامعات والمعاهد ومراكز البحث العلمي لتقييم المشروعات التعاونية وإجراء دراسات تحليلية من هذه المشروعات للتعرف على تكلفتها الحقيقية وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بعمليات نقل التكنولوجيا بحيث يؤخذ في الإعتبار التكاليف الحقيقية الظاهرة منها والمستترة للوصول إلى قرارات إقتصادية بشأنها.

*) في سبيل الإعداد للتعاونيات عام ٢٠٠٠ خصص المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منحاً متزايدة خلال الخمس سنوات السابقة للعاملين في التنظيمات التعاونية في قطاعات التعاون الزراعي والإنتاجي والإستهلاكي والإسكاني ، بالإضافة إلى العاملين في الإدارات الحكومية المشرفة على سلامة تطبيق القوانين التعاونية تعميقاً لمفاهيم التعاون لديهم وتنمية كفاءتهم الفنية والإدارية ، وبهذا يتحقق للقوى العاملة داخل الحركة التعاونية أن تدير التنظيمات التعاونية على أسس علمية سليمة ، وكذلك تصبح الإدارات الحكومية المشرفة على الحركة التعاونية على دراية بأساليب التعاون وأهدافه الأمر الذي يحقق الإنسجام والتفاهم والتعاون المتبادل بين الحركة التعاونية الشعبية والأجهزة الحكومية المشرفة عليها.

وإتماماً للفائدة المرجوة ، فسنعرض فيما يلي ملخصاً للدراسة العلمية الدقيقة لتقرير الحلف التعاوني الدولي عن التعاونيات عام ٢٠٠٠.

سادساً : مشكلات الأخطار والتأمين التعاوني

❖ النشاط التأميني :

أثبت التطبيق العملي للنشاط التعاوني بمختلف قطاعاته أن الحركة التعاونية في أي مجتمع من المجتمعات في حاجة ماسة إلى خدمات النشاط التأميني ، وعلى وجه الخصوص خدمة أعضاء الجمعيات التعاونية الذين هم في حاجة إلى مثل هذا النوع من النشاط التأميني، فالأعضاء يسهمون في تكوين هذه الجمعيات لتأمين أصولها وأيضاً تأمين أنفسهم ضد المخاطر التي قد يتعرضون لها كالحريق الذي يصيب مساكنهم والعجز والمرض والحوادث التي قد تلحق بهم ، بحيث يتحمل كل منهم نصيبه في الخسارة بعد حدوث الضرر ، وعلى أساس مقدار الخسارة التي حدثت فعلاً ، أو يدفع مقدماً أقساطاً تتحدد قيمة كل قسط منها على اساس مقدار الخسارة المتوقع حدوثها خلال السنة إعتماداً على نتائج الإحصاءات الخاصة بالتجارب السابقة للخطر المؤمن ضده ، بحيث لو ثبت في نهاية العام أن مجموع الخسائر المغطاة يفوق مجموع الأقساط المحصلة ، فإن الأعضاء يلتزمون بدفع هذا الفارق ، أما إذا ثبت العكس فإن الفارق يُرحَّل إلى الإحتياطي على أن تقوم الجمعية بتخفيض القسط في السنوات التالية ، أو يوزع على الأعضاء في شكل عائد بنسبة ما استهلكه كل منهم من الخدمة ، أو بعبارة أخرى بنسبة الأقساط التي يكون قد دفعها.

إننا نوجه النظر إلى أن النشاط التأميني التعاوني(*) بالإضافة إلى إمتداده إلى أنواع مختلفة من التأمين ، كالتأمين على الحياة وضد الحريق ، والإصابات ، والسرقات ، والتأمين الصناعي الذي تمتد خدماته إلى التأمين على أصحاب الدخول الصغيرة من العاملين في مجالات النشاط الصناعي والتأمين على مسئوليات الموظفين .. إلى غير ذلك من أنواع التأمين ، فإن النشاط التأميني يمتد أيضاً إلى الجمعية التعاونية كشخصية مستقلة بما

(*) لمعرفة المزيد عن النشاط التعاوني التأميني ، نرجو التكرم بالرجوع إلى تطور التنظيم التعاوني ، للدكتور/كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٧٩.

يندرج فيها من أعضاء ، وما تقوم به من معاملات ، وعلى ذلك يجد أعضاء الجمعية المحلية أنفسهم مؤمناً عليهم بمجرد إنضمامهم إلى الجمعية المحلية ، هذا بالإضافة إلى ما يتمتع به الأعضاء من فوائد التجارة المتبادلة.

وعملية التأمين هي عبارة عن تعاون يتم بين الأفراد الذين ينتفعون به ، فهم يتفقون على أن يُعوضوا مجتمعين من يُصاب منهم بنقص في الأموال أو الأنفس أو الثمرات ويكون الإتفاق فيما بينهم على صورة عقد يتفق عليه الأفراد جميعاً عن طريق البيئة التي تمثلهم وتتكلم باسمهم.

وإذا أسس الأفراد جمعية تعاونية للتأمين تُؤَمِن كل فرد منهم أو من ينضم إليهم ، من خطر معين يحدد ويوصف في العقد ، وانتخبوا مجلس إدارة لهذه الجمعية يرعى شئونها ، فإن هذه الجمعية تصبح هيئة تأمين تعاونية ، وهذا النوع من الهيئات منتشر في أوروبا وأمريكا حتى أن سبعين في المائة من عمليات التأمين في أمريكا تقوم بها هذه الجمعيات التعاونية.

وعملية(*) التأمين هنا تتلخص في أن يجمع من كل فرد مقدماً مبلغ من المال في أول العام التعاقدي ، فإذا وقع الخطر المؤمن عليه وأصاب بعض الأفراد ، فإن هؤلاء الأفراد يُمعَوَّضون بمقدار ما أصابهم من ضرر ، وبذلك لا يكون هناك ضرر ولا ضرار ، ولا يكون هناك غُنم أو غُرم ، لأن عضو الجمعية الذي يحترق بيته ، بعضه أو كله ، يُعَوّض عما اصابه ، ولا يمكن أن يكون قد حاز مغنماً مادياً إضافياً بانتسابه للجمعية ودفعه نصيبه المعلوم ، لأن حاله بعد الحريق هو نفس حاله قبل أن يحدث ، فالمنزل الذي خُرِّبَ قد رُممت أجزاؤه التي إحترقت وأصبح في حال مماثل لما كان عليه قبل الحريق – كل ما هنالك أن عضو الجمعية قد إكتسب الأمان والإطمئنان بإنتسابه للجمعية .. في مقابل أنه دفع نصيبه في الإشتراك.

ونظرية التأمين هذه لا تختلف كثيراً عن الحال لو أن اعضاء الجمعية إتفقوا فيما بينهم على أن ينظروا في آخر العام في تعويض من يصاب منهم بضرر أثناء العام ، فإذا إنتهى الحول بُحِثت الأضرار وقُدِرت قيمتها المادية

---

*) أنظر مقال السيد محمد أحمد دانش – الخبير الإكتواري ورئيس الشركة المتحدة للتأمين سابقاً في العدد الثاني من البنوك الإسلامية ، ١٩٧٨.

ثم قُسمت على كل الأعضاء كل حسب قدره ، ثم يدفع كل منهم نصيبه سواء منهم من أصابه الضرر أو لم يصبه ، وما **يُجمع من الكل يُعطي تعويضاً لمن اصابهم الضرر في ممتلكاتهم أو يُصرف لإصلاح ما إحترق من منازل.**

والإختلاف الوحيد لنظرية التأمين عن هذه الحال هو **في جمع الأنصبة مقدماً في أول العام بدلاً من آخره وذلك حسب التقدير الرياضي والعلمي للخسائر التي يمكن أن تحدث خلال العام** ، وليس التقدير رجماً بالغيب ، **لأنه في الواقع مبنى على عدة نظريات رياضية وإحصائية ثبتت صحتها واقتنع بها أهل العلم.**

وهذه النظريات الرياضية والإحصائية هي أساس التخطيط وهي التي تُبني عليها تقديرات المصروفات والإيرادات في الميزانيات وكذلك جميع التقديرات العلمية الأخرى.

والمشاهد في تجارب الأمم التي سبقتنا في ميدان الحضارة والعلم أن هذه التقديرات تكون عادة سليمة ، وأنه حتى ولو فُرض واختلت في بعض السنوات سواء بالزيادة أو النقصان فإنها في المجموع وعلى مر السنين يعوض بعضها بعضاً ، وإذا ظهر بمضي الوقت أن التقديرات فيها شئ من المغالاة لسبب أو لآخر ، أو أن الأضرار قد نقصت نظراً للتقدم والتطور ، **فإن هذا يعني أن المبالغ المحصلة من الأعضاء كلهم تزيد أو تنقص عما يُدفع تعويضاً لما أصابهم ، والنتيجة لذلك أن يعود هذا الفائض إلى الأعضاء على صور مختلفة.**

وعلى ذلك فإن العضو الذي يلتحق بهذه الجمعية أو هذه الهيئة ليس مقامراً فهو لا يعني الكسب الحرام ، وأن ما يدفعه من قسط هو نصيبه الفعلي في قيمة الخسارة أو الضرر الذي لحق بإخوانه والأعضاء الآخرين ، بل إن العضو الذي لا يلتحق بالجمعية أشبه بالمقامر بحاله ، لأنه يعلم علم اليقين أنه لا يمر عام بدون حرائق ، !!.. وقد يحدُث لهذا الشخص الذي يؤمن بالحظ بعض المخاطر !!.. ومثل هذا الشخص يحدوه الأمل بأنه لن يتعرض للحريق !!.. ثم هو لا يأمن الأقدار !!.. وقد تشاء الأقدار أن يحدث وقد يصيبه في بيته وهو لم يتخذ للأمر عُدَّته ، وحينئذ يُقامر بماله كله.

وعقد التأمين الذي سبق شرحه والذي تُصدره الجمعيات التعاونية مباح شرعاً ويجوز التعامل به كما يجمع على ذلك الفقهاء المسلمين ، ولكن ما هو حكم العقد الذي تصدره هيئة غير تعاونية أي شركة مساهمة للتأمين؟

إن عقد التأمين الذي تصدره الشركة لا يختلف مطلقاً عن العقد الذي تصدره الجمعية **من ناحية إلتزام الإثنين بدفع التعويض عندما يتحقق الضرر ، ومن ناحية إلتزام العضو بدفع النصيب** ، فإذا كان النصيب الذي يدفعه العضو للشركة أقل مما يدفعه للجمعية فإن التعامل مع الشركة في هذه الحال يكون أفضل ، حتى ولو حققت الشركة من الشخص المؤمن ربح أكبر .. وكذلك من وجهة نظر زملائه الآخرين الذين تعاقدوا مع الشركة ، **طالما أنه قد حصل على الضمان اللازم بتعويضه وهو مساو تماماً لما تعوضه الجمعية التعاونية** ، ولكنه في الوقت نفسه **دفع نصيباً أقل مما يدفعه أعضاء الجمعية التعاونية.**

والأمر في الجمعية التعاونية أو الشركة إنما يرجع إلى مهارة وكفاءة الإدارة وقدرتها على التفاوض الذي يستند إلى بحوث علمية ، أي يكون للهيئة إدارة حازمة حسنة الإختيار للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة الواعين والفاهمين والذين يشاركون المدير عند إتخاذ القرار ، فهم ببحوثهم ونقاشهم يشاركون المدير في حساب القسط ، وكذلك في تقدير الخسارة وفي تعويضها وسرعة ضبطها وإنقاذ ما يمكن إنقاذه منها.

وهذه العناصر إذا تساوت بين الشركة وبين الجمعية التعاونية **فإن نصيب الفرد في كليهما يجب أن يكون واحداً** أما إذا إمتازت إحداها عن الأخرى في بعض هذه العناصر أو كلها ، ظهر أثر ذلك في نصيب العضو **أو ما يُعَبَّر عنه بالقسط فيصبح قسط أحداهما أقل من القسط الذي تطلبه الأخرى** ، أما إذا تساوى القسط في كليهما فإن ذلك ينعكس في الربح الذي تحققه أيضاً ويكون ذلك راجعاً إلى الوفورات الإقتصادية التي تتحقق نتيجة لكفاءة الإدارة وجودتها ، **ولو بحثنا عن عمل الجمعيات التعاونية للتأمين وعمل الشركات المساهمة التي تنافسها في أمريكا مثلاً فإننا نجد أن الحال لا يخرج عن ذلك مطلقاً.**

وإذا كان العقد الذي تُصدره شركة التأمين لا يختلف أساساً عن عقد الجمعية التعاونية ليس فيه ضرر ولا ضرار بل هو نفع وفائدة ، فيجب أن يكون حكمه أيضاً أنه عقد مباح شرعاً ويجوز التعامل به.

التأمين ليس من عقود الغرر
ولا ينطوي على ربا أو مقامرة

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك من يقول بتحريم التأمين ويصفه بأنه من عقود الغرر[*] – وهي العقود التي لا يعرف فيها أحد الطرفين مقابل ما يعطي – هؤلاء لم يعرفوا تماماً ماهية التأمين. فالتأمين عقد يقوم على أساس حساب الإحتمالات وهو حساب يستند إلى أصول علمية معروفة ، بمقتضاها تستطيع شركات التأمين أن تحسب ما ستعطيه من تعويضات مقابل ما تُحَصِّله من أقساط مما ينفي عنه تماماً أنه من عقود الغرر.

هذا فضلاً عن أن التأمين يُعتبر من أهم العقود التي تبدو فيها صلة التعاون بين مجموعة واسعة عريضة من أفراد المجتمع لمجابهة حالات العوز التي يتعرض لها كثير من الأفراد عن فقد عائلهم. **والتعاون أمر مرغوب فيه شرعاً ، قال تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ".**

وهذا ما حدا بكبار أئمة المسلمين أن يجهروا في فتواهم المنشورة بشرعية التأمين وعلى رأسهم الإمام الشيخ محمد عبده ، ومنهم أيضاً الأستاذ الباحث المدقق الشيخ على الخفيف ، أما غلاة المشايخ الذين قالوا

[*]) لا يجوز في الشريعة الإسلامية بيع الغرر ، فلا يباعُ سمك في الماء .. ولا صوف على ظهر شاه ، ولا لبن في ضرع ، ولا سلعة بدون فحصها ، وذلك لقوله صلى الله عليه وسلم " لا تشتروا السمك في الماء فإنه غور " : يُرجع غلى ص ٣١٩ من كتاب " منهاج المُسلم " تأليف : أبو بكر جابر الجزائري ، الطبعة الثامنة ١٩٧٦ ، مؤسسة جمال ، بيروت ، لبنان.

بتحريم التأمين فهؤلاء قد استندوا إلى أساس خاطئ هو إعتبار التأمين من عقود الغرر.

كما أن التأمين ليس من قبيل المقامرة ، إذ أن المقامر يخلق الخطر ليقامر عليه ، وليس هذا حال المستأمن إذ أنه يحاول بالتأمين أن يتفادى خطراً محققاً وهو خطر الوفاة وما ينجم عنه من نضوب مصادر الرزق التي كان يجلبها لمن يعولهم ، هذا فضلاً عن كون المقامر لا يمكن أن يحسب مقدماً مكسبه أو خسارته في حين أن المستأمن يحدد مقدماً مبلغ التأمين الذي سوف يستحق عند وفاته أو بعد مدة معينة حال حياته ، أي عند أقرب الأجلين الوفاة أو حلول أجل الإستحقاق ، وهو ما ينفي عن التأمين شبهة المقامرة تماماً.

وليس في التأمين شبهة الربا اصلاً كما يدعى بعض الذين لا يفهمون حقيقة التأمين ، فليس من الربا في شئ أن تستثمر شركات التأمين الأموال التي تتجمع لديها من الأقساط المدفوعة في بناء العمارات أو في المشاركة في المشروعات الإنتاجية الأمر الذي يدر عليها ربحاً سائغاً حلالا لا شبهة فيه.

أما عن الغيبيات التي يقولون بها وهي أن التأمين يحمل معنى عدم التوكل على الله فتلك فلسفات لا جذور لها ، إذ أن الدين قد أمرنا بأن نتوقى للمستقبل وأن نحاول أن نعمل لدنيانا كأننا نعيش أبداً وأن نعمل لآخرتنا كأننا نموت غداً ، ومما يدخل ضمن العمل للأخرة أن نحسب حساب أولئك الصغار وهاتيك الأرامل الذين سوف يفاجأون بمستقبل مظلم إذا لم يكن عائلهم قد حسب أثناء حياته حساب آخرته.

❖ التأمين ضرورة في المجتمع ويجب أن يصبح إجبارياً :

أنه في ضوء النظرة الإقتصادية إلى نظام التأمين ، وفي ضوء مسئوليات الدولة الحديثة ، وضوء ما صار إليه المجتمع الحضاري المعاصر ، يجب إبعاد التشكك في آثار التأمين ، وترك الهواجس التي تكتنفها العزلة عن الحياة ، وأن يمتد نفعه إلى المواطنين ، وأن تفرضه الدولة إجبارياً ، كما يقول ابن خلدون : " أن من وظيفة الدولة : أن تحمل

الأفراد على مصالحهم وتردهم عن مضارهم ".. ولا جدال في أن نظام التأمين حجر الزاوية في التكافل(*) الجماعي ومصدر رئيسي في الإقتصاد القومي في حركة تنميته.

وعقد التأمين لا ينطوي على ربا لأن الربا هو : ما يكون في عقد البيع الذي يتضمن ضرر أحد المتعاقدين ، ضرراً واضحاً فيما هو عادة مُقوِّم لمعيشة الإنسان.

والقصد من تحريم البيع الربوي هو تجنيب الإنسان الأضرار الناشئة عن التفاوت ، فيما هو من جنس واحد ، من أجناس المواد والوسائل الضرورية للحياة ، أو الناشئة عن التأخير في جنس واحد ، أو أجناس مختلفة منها ، وضرر التفاوت فيها يشبه ضرر الغضب ، لأنه لم يأت نتيجة لجهد وربما كان لاستغلال حاجة ، وضرر التأخير في التسليم يبعث على القلق وعدم الإطمئنان بما يجعل الحياة شاقة ومريرة ، لأن ما تأخر تسليمة يتعلق بقوام المعيشة وضروراتها.

وعقد التأمين لا ينطوي على غرر(**) محرم لأن بيع الغرر هو البيع الذي ينطوي على جهالة بمستقبله فلا يعلم ما تم عليه التعاقد علماً محدداً في الحاضر أو لا يعلم أو لا يقدر ما يصير وينتهي إليه : كبيع السمك في الماء ، والطير في الهواء ، أو الزرع قبل أن يظهر فيه الحب ، والسنابل ، الى غير ذلك من الأمثلة التي يسوقها الفقهاء في توضيح معنى الغرر وفساد العقد المتضمن له.

---

*) نحن نعرض هنا بعض آراء أهل الفقه وأهل العلم في موضوع التأمين ، وذلك لأن العديد من التعاونيين وعلى وجه الخصوص أعضاء التعاونيات من الفلاحين وتعاونيات الحرفيين والصناعات الصغيرة كثيرون منهم يتقدمون بأسئلتهم أثناء المؤتمرات التي نعقدها معهم ، في إطار أن العضوية الواعية والمستنيرة هي قوام الحركة التعاونية بأسرها.

**) نرجو التكرُم بأن يفهم الدُعاة التعاونيين هذه المعاني ، وأن تكون لهم القدرة على توضيح أن عقود التأمين في مثل هذه الأحوال لا تنطوي على غرر مُحرَّم ، وذلك طبقاً لما يؤكده عُلماء فقه الشريعة ، وتقول ذلك لأن كثيراً من أعضاء جمعيات الفلاحين وغيرهم يريدون أن يتأكدوا من ذلك في ضوء ما تُقرره الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بسلامة المعاملات.

ولكن أن كانت هناك ظروف تخفف من الجهل أو الجهالة في المبيع ، وتقلل من الشكوك في وجوده ، وتوحي بالإطمئنان عادة ، خرج عقد البيع عن أن يكون عقد غرر ، وإذن عقد الغرز هو :

" **ما كان فيه خطر على أحد الطرفين** ، وكان خطراً محتملاً راجحاً بحسب العادة ومجريات العرف ، **فمقدار الحل هو : إنتفاء الخطر والضرر أو قلة أحتماله ، ومدار الحُرمة تأكُدْ الضرر أو إحتماله على رجحان ، والضرر المحرم هو : الذي من شأنه أن يصيب أحد المتعاقدين بخيبة أمل مفجعة ، فيما تعاقد عليه ، أو يصيبه في قوام معيشته الذي لا غناء عنه** ".

وحول طبيعة عقد التأمين يقول الدكتور محمد البهي – وزير الأوقاف وشئون الأزهر الأسبق : أنه مركب من عقدين : **عقد تكامل جماعي بين المستأمنين في مواجهة الكوارث ، وعقد مضاربة بين شركة التأمين كطرف آخر . فشركة التأمين ليست إلاَّ وكيلاًعن طرفي عقد التكافل ، أو مفوضة منها في تنفيذه** ، بتحصيل الأقساط الأموال المحصلة وتسوية التعويضات ، **ولها نظير عملها نصيب من المال** ، وهو وإن لم يكن متفقاً عليه بالرقم فهو متفق عليه تحت العرف ، تبعاً لقيمة النشاط في الإستثمار.

ويتضح(*) من كل ذلك أنه **لا محظور في شئ من أنواع التأمين ، فهو يقوم على التكافل والتعاون ، وعلى المضاربة والإسترباح ، وعلى سد حاجة الضعيف ، وعلى دفع الملمات وعلى إفساح مجال العمل للقادرين عليه ..**

---

*) للأستاذ الإمام محمد عبده فتوي خاصة أصدرها منذ ما يقرب من مائة عام بجواز التأمين مع الشركات وهي فتوى يتخذها المؤيدون للتأمين سنداً وحجة للتأمين.

ونرجو أن نضع تحت نظر القارئ أن المستر هور رسل مدير إحدى شركات التأمين على الحياة الأمريكية وجَّع سؤالاً إلى دار الإفتاء المصرية في : ... رجل يريد أن يتعاقد مع جماعة (شركة) مثلاً ، على أن يدفع لهم مالاً من ماله الخاص على أقساط معينة ليعملوا فيها شرعاً ، ويجوز لذلك الرجل بعد إنتهاء الأقساط ، والعمل ، يكون لهذا الرجل الحق في حصوله على المال والربح وكذا يجوز لمن يوجد بعد موته من ورثته أو من له ولاية التصرف في ماله بعد موته أن يأخذ ما يكون له من المال ، مع ما أنتجه الربح والله أعلم.

والسؤال هنا يصف عقد التأمين المختلط مع الإشتراك في الأرباح . والمبلغ المذكور في السؤال هو مبلغ التأمين ويضاف إلى هذا المبلغ الأرباح التي استحقت وهو ما يعرف في التأمين بنظام "Bonus مجموع العائد " الذي أعلنته الشركة من بدء التعاقد حتى تاريخ الوفاة.

ليكون ذلك حراماً في مجتمع لم يعد يعرف فيه الجار جاره ، ولم يعد يحس قويُّه بضعيفة .. ليكون ذلك حراماً في مجتمع أصبحت فيه الآلة ذات شأن ، تبطش بالإنسان في عنف ، وعلى غير موعد ، ويدهم الأسرة على عجل.

إن تطور الحياة يتطلبَ حل مشاكلها وحل المشاكل المتجددة والمحافظة على الهدف.

حركة التأمين التعاوني
تطورها وأنشطتها
THE COOPERATIVE INSURANCE MOVEMENT
ITS DEVELOPMENT AND ACTIVITIES

❖ **تنبيــــــه :**

رغم أن الهدف من هذا البحث هو إستعراض حركة التأمين التعاوني وبيان تطورها والأنشطة التي تمارسها ، فإنني أود أن أؤكد على أن التعاونيات من الأنواع المختلفة قد أصبحت في العديد من البلاد مسئولة عن القيام بدور هام في إطار عملية التنمية الإجتماعية والإقتصادية بصورة عامة. وكما قد تعلمون فقد صدر عن الأمم المتحدة قراراً يحث الدول الأعضاء على التأمين التعاوني ، وهذا القرار لا تقتصر أهميته على أنه يتفق مع تنمية أسواق التأمين المحلية فحسب ، بل أن له دوراً خاصاً في عملية التنمية في البلاد بصفة عامة.

❖ **نطاق التأمين التعاوني :**

تعمل جمعيات التأمين التعاوني حالياً في البلاد المتقدمة وكذلك في البلاد النامية في جميع أنحاء العالم ، والبعض من هذه الجمعيات صغيرة في حجمها ويعمل بها عدد قليل من الأفراد ، بينما البعض الآخر مثل التعاونيات الأمريكية والبريطانية واليابانية يجاوز عدد العاملين بكل منها عشرة آلاف شخص ، وعلى الجملة فإن أكثر من ٨٠ ألفاً متفرغون للعمل في صناعة التأمين التعاوني.

❖ الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني (I.C.I.E) :

يبلغ عدد أعضاء الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني الذي ينتمي إليه عدد كبير من المجموعات التعاونية التي تنتمي بدورها إلى عدد كبير من البلدان ، وهذا العدد آخذ في التزايد ، وكان دخله الصافي منذ عشرين عاماً ١٠ بليون جنيه مصري.

والإتحاد الدولي للتأمين التعاوني الذي كان يعرف حتى سنة ١٩٧٢ بإسم **لجنة التأمين المنبثقة عن الحلف التعاوني الدولي ، يعتبر بمثابة رابطة إختيارية على مستوى العالم تضم جمعيات مستقلة للتأمين التعاوني. وقد تم إنشاؤه في سنة ١٩٢٢ لدعم أواصر التعاون الدولي بين التعاونيات التأمينية في البلاد المختلفة في جميع أنحاء العالم.**

وينتمي الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني إلى الحلف التعاوني الدولي ، **وهو بدوره إتحاد عالمي لجميع أنواع المنظمات التعاونية أنشئ في سنة ١٨٩٥ بهدف دعم التعاون في جميع أنحاء العالم.**

وتتمثل أهداف الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني فيما يلي :

أ) المشاركة في عمليات الفحص.

ب) وضع برامج العمل المشترك.

ج) تبادل المعلومات والأفراد.

د) إقامة العلاقات التعاونية الدولية في مجالات التأمين وأعادة التأمين.

ويتم إنجاز مهام الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني عن طريق لجنته التنفيذية واللجان الفرعية **وشركة عالمية قابضة هي شركة ALL NATIONS INC. غير أنني سأقصر حديثي في هذا السياق على لجنتين فقط من اللجان الفرعية هما : " مكتب تنمية التأمين ، والمكتب الدولي لإعادة التأمين التعاوني ".**

❖ مكتب تنمية التأمين :

تم إنشاء مكتب تنمية التأمين في سنة ١٩٦٣ لكي يعاون الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني في الإشراف على برنامج مساعدات يهدف إلى دعم التأمين التعاوني وخاصة في بلدان أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ، ويمكن تحديد أعمال هذا المكتب على النحو التالي :

١) إجراء دراسات عن الجدوى الإقتصادية لمشروعات التأمين التعاوني وتقديم المشورة للحركات التعاونية فيما يتعلق بعمليات التأمين التعاوني.

٢) إتاحة العون للتعاونيات التأمينية الجديدة من خلال : التوجيه وتقديم الخبراء الذين يعملون في الفترات الأولى لإنشائها وتقديم الضمانات لإقتراض رأس المال ، ويتم في هذا المجال أيضاً تطوير التعاون مع وكالات المساعدات الثنائي والمتعددة الأطراف.

٣) ممارسة التدريب عن طريق الحلقات الدراسية والمنح الدراسية الفردية وإعداد الترتيبات الخاصة بقبول المتدربين في المنظمات الأعضاء بالإتحاد.

٤) نشر المواد الإعلامية عن التأمين بما يناسب التعاونيات في البلاد النامية.

❖ أنواع المساعدات المتاحة حالياً :

لقد ذهبت معظم مساعدات مكتب تنمية التأمين إلى البلاد النامية ، وفيما يلي نعرض بعض أنواع تلك المساعدات.

يواجه معظم المؤمنين التعاونيين في البلاد النامية صعوبات كبيرة ، شأنهم في ذلك شأن العديد من المشروعات الوطنية سواء كانت تعاونية أو غير تعاونية ، وإذا أريد لهم أن يُدركوا مدى قوتهم الكامنة فلابد من معاونتهم للتغلب على العقبات العديدة المتواجدة في البلاد النامية ، **وتشمل هذه العقبات**

النقص في راس المال والمهارات والخبرات والدعم التشريعي ، بالإضافة إلى المنافسة العنيفة من جانب شركات أجنبية ومحلية قوية.

❖ توجيه مبدئي :

جرت العادة على أن يجئ طلب العون الفني لإنشاء التعاونيات التأمينية أو توسيع نطاقها من الجمعيات التعاونية في البلد المَعْنِي وفق العادة ، **وتوجَّهْ هذه الطلبات إلى مكتب تنمية التأمين الذي يركز أولاً على الحصول على المعلومات الأساسية للموضوع.**

ويّستخدم المكتب لذلك **نموذج إستقصاء** للتعرُف على : " **الحاجة إلى التعاون التأميني وإمكانيات قيامه** " ، **حيث يرسله للمنظمة الطالبة لكي تقوم باستكمال بياناته. وعندما يبدو أن الإحتمالات مواتية لقيام جمعية تعاونية تأمينية يتم تعيين خبير وفريق من الخبراء عن طريق المكتب ويتم إرسالهم للقيام بمناقشات إستكشافية مع المسئولين التعاونيين الحكوميين ، ويتبع هذا عادة دراسة دقيقة عن جدوى المشروع ، وإذا كانت النتيجة بالإيجاب ، فإن الدراسة سوف تتضمن توصيات محددة بأعمال أخرى يقوم بها صاحب الطلب والحركة التعاونية على المستوى القومي.**

❖ الخبـــــراء :

يتمثل النوع النموذجي للمعونات التي تم تقديمها في إرسال الخبراء إلى البلد المعني لتقديم المشورة الفنية بخصوص موضوعات معينة متعلقة بعملية التأمين. وقد ثبت أهمية هذه المشورة الفنية بصفة خاصة في مجال كالتأمين ، حيث أن عملية التأمين تتطلب خبرة متخصصة جداً ومعرفة ، وفي غالب الأحيان يقوم المكتب بإختيار الخبراء من التعاونيات التأمينية في البلاد المتقدمة. وقد تكون الزيارات التي يقوم بها هؤلاء الخبراء لمدد طويلة (من سنة إلى ثلاث سنوات) أو قصيرة (أسابيع أو شهور). ويلاحظ أن خبراء المدد الطويلة يكلفون الكثير كما أن إختيارهم أكثر صعوبة.

ومن جهة أخرى فإن قيمة الزيارات قصيرة الأجل تكون محدودة أحياناً نظراً لضيق الوقت بالنسبة للخبير مما يحول دون قيامه بفحص الخلفية الإجتماعية والثقافية والإقتصادية للموقف المحلي ، هذا مع رجاء العلم بأن هذه الخلفيات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للنصيحة العلمية والعملية المطلوبة من المكتب ، بالإضافة إلى ذلك فإن مجموعة من الزيارات القصيرة التي يقوم بها خبراء مختلفون تسفر عن التعقيد وإزدواج الجهود بدون داع ، وعندما يتم الإعداد للزيارات القصيرة بواسطة مستشار إقليمي أو جمعية تعاونية للتأمين تقوم بتقديم العون المستمر فإن المشاكل السابق ذكرها تقل إلى حد بعيد.

❖ **الدعم الفني المستمر :**

يتزايد إدراك الحاجة إلى تزويد جمعيات التأمين التعاونية الجديدة بالمشورة والمساعدة المستمرة لفترة طويلة. ومن وسائل تحقيق ذلك الإحتفاظ بروابط مستمرة بين جمعية التأمين التعاوني الجديدة في بلد نام والجمعية الراسخة في بلد آخر ويستمر الإتصال من خلال إستقبال المتدربين في البلد المضيف وإيفاد الخبراء وتبادل المراسلات بشأن المشاكل الجارية ، وكان من أمثلة هذه الرابطة العون الفني الذي ظلت جمعية التأمين التعاوني في مانشستر بالمملكة المتحدة تقدمه إلى جمعية التأمين التعاوني في ماليزيا لعدة سنوات ، وشمل ذلك الخدمات الإكتوارية وإعارتها أحد العاملين بها ليصبح أول مدير عام لها ، ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن ماليزيا التي بلغت درجة متقدمة من التطوير ، تقوم الآن بإعطاء العون الفني للبلاد الأخرى بالمنطقة ، كما يتمثل هذا النوع من العون الفني على أساس إقليمي في آسيا **في العون الذي تتلقاه تعاونيات التأمين من جانب جمعية ZENKYOREN وهي إحدى أعضاء الاتحاد الدولي للتأمين التعاوني.**

ومن الوسائل الأخرى لدعم تعاونيات التأمين الناشئة **تعيين مستشار تأمين تعاوني لمدة طويلة تكون مهمته تقديم المشورة لمنظمات التأمين التعاوني في البلاد المختلفة بالمنطقة التي يوجد بها.** وهناك مثالان حتى الآن على ذلك : **مستشار يتخذ من تانزانيا مقراً له** (بالمكتب الإقليمي للتحالف

التعاوني الدولي في موشى) ويختص بشرق وبوسط أفريقيا والثاني في بوليفيا ويختص بأمريكا اللاتينية. وتشمل مسئوليات هؤلاء المستشارين القيام بزيارات منتظمة لمنظمات التأمين التعاوني في المنطقة للمعاونة في حل المشاكل الفنية والتنظيمية والإدارية والتسويقية وتلك المتعلقة بالتدريب ، وتقديم المشورة بخصوص إستنباط أنواع جديدة من وثائق التأمين والمساعدة في الحصول على تغطيات إعادة التأمين وتقديم المشورة فيما يتعلق بالمسائل القانونية والمالية وتنظيم زيارات قصيرة للخبراء عندما تستدعي الحاجة إلى ذلك.

وفي هذا الخصوص ، وعملاً على زيادة التوضيح ، فقد يهم السادة التعاونيين أن يعرفوا أن أول مستشار لشرق ووسط أفريقيا كان من إحدى المنظمات التعاونية النرويجية ، ومنذ عودته في سنة ١٩٧٧ بعد أن أمضى في منصبه قرابة عامين إستمرت علاقته الوثيقة بمنظمات التأمين التعاوني في المنطقة عن طريق المراسلات وإستقبال المتدربين في زيارات قصيرة .. إلخ. ومع ذلك فإن أكثر الأمور إيجابية هو أن مكتب تنمية التأمين قد عين أحد العاملين في منظمات التأمين التعاوني في المنطقة خلفاً له.

❖ التدريـــــب :

يعتبر تدريب الأفراد القادمين من البلاد النامية أحد المهام الرئيسية الأخرى لمكتب تنمية التأمين ومن وقت لآخر تستقبل الجمعيات الأعضاء في الإتحاد الدولي والموجودة في البلاد الأكثر تقدماً بعض العاملين في المنظمات التأمينية التعاونية في البلاد النامية للتدريب لفترات تتراوح بين شهر واحد وسنتين ، ويتم تحمُّل النفقات بواسطة الجمعية العضو في البلد النامي و/أو الجمعية المضيفة و/أو وكالة مساعدات. وقد قام مكتب تنمية التأمين مؤخراً بإنشاء صندوق صغير للمنح الدراسية لدعم الأنشطة التي من هذا النوع. وقد تم تمويل الصندوق من تبرعات الأعضاء في الإتحاد الدولي.

كما قام المكتب بتنظيم عدد من الحلقات الدراسية التدريبية والندوات لفحص المشاكل العامة التي تواجه منظمات التأمين التعاوني الجديدة. ويتم في هذه الحلقات الدراسية والندوات إلتقاء المسئولين في المنظمات الجديدة

والهيئات المُشرفة عليها مع خبراء متخصصين يتم إختيارهم لإجراء دراسات ومناقشات مُكثَّفة تستمر عدة أيام.

❖ المطبوعات :

يشمل نشاط مكتب تنمية التأمين في مجال المطبوعات إعداد ونشر المواد التعليمية والدراسات الخاصة بنواح معينة في التأمين والمقالات التي يكتبها الخبراء وتجميع البيانات ذات العلاقة من جمعيات التأمين التعاوني والدراسات الخاصة والإجراءات المتعلقة بالندوات والحلقات الدراسية.

❖ العون المالي :

تم تمويل الجانب الأكبر من برامج العون الفني الخاصة بمكتب التأمين بواسطة الجمعيات الأعضاء في الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني. فقد ساهمت هذه الجمعيات بتقديم خدمات السكرتارية والموافقة على إشتراك العاملين بها في مهام دراسية قصيرة الأمد وتَحمُّل نفقات إستقبال المتدربين وإيفاد أعضاء الإدارة إلى إجتماعات المكتب وتمويل الإشتراك في المؤتمرات والندوات الدولية الأخرى.

وقد إهتمت ALL NATIONS(*) **وهي إحدى الهيئات التابعة للإتحاد الدولي للتأمين والتي تعمل في تعاون وثيق مع مكتب تنمية التأمين إهتمت بالمعاونة في مجال إتاحة رؤوس الأموال التي تحتاج إليها تعاونيات التأمين المنشأة حديثاً** ، وهي لا تقوم بذلك عن طريق إعطاء قروض مباشرة **ولكن عن طريق تقديم تعهد للدائنين بأن تقوم بسداد الدين كاملاً في حالة عجز المدين عن السداد ، ويزيد هذا من سهولة الحصول على القروض ويجعل شروطها أفضل** ، وتبلغ قيمة أسهم رأس مال الشركة المذكورة ٣٠٠ ألف دولار أمريكي إكتتبت فيها الجمعيات الأعضاء في الاتحاد الدولي وفقاً لنسب دخلها من الأقساط.

---

*) سبق وان أوضحنا أنها تُعتبر بمثابة شركة قابضة.

ونظراً للصعوبات التي تواجه بعض المقترضين في البلاد النامية لتحقيق الشروط التي تطلبها الشركة قبل أن تعطي تعهدها بسداد القرض فقد قرر الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني في مؤتمر سنة ١٩٧٢ بإنشاء " صندوق خطر RISKFUND " يمكن إستخدامه في حالات خاصة. وقد تم في بعض السنوات الإتصال بوكالات عون حكومية للحصول على مساعدات مالية ، وسبق لكندا ودول الشمال والولايات المتحدة أن قدمت المعونات ، وعلى سبيل المثال فإن تكاليف المستشار الإقليمي الحالي لشرق ووسط أفريقيا يتم بواسطة منحة من مكتب تنمية التأمين والشركة التي ينتمى إليها " NORAD " وهي وكالة المعونة التابعة للحكومة النرويجية.

والجدير بالذكر أنه قد تم في إجتماع لجنة الخدمات والتمويل في ديسمبر ١٩٧٧ إتخاذ قراراً يؤيد تنمية التأمين التعاوني ، **وقد بنى هذا القرار على تقرير عن التأمين التعاوني أعده الاتحاد الدولي للتأمين التعاوني ويمكن لمن يريد المزيد من التفاصيل في هذا الصدد أن يرجع إليه.**

- **المكتب الدولي لإعادة التأمين التعاوني:**
- **إعادة التأمين :**

أما اللجنة الفرعية الأخرى للإتحاد الدولي للتأمين التعاوني وهي المعروفة بإسم **المكتب الدولي لإعادة التأمين التعاوني** ، فتعاون جمعيات التأمين التعاوني في توزيع أعمال إعادة التأمين الخاصة بهم بين الجمعيات الأعضاء في الإتحاد، **وهكذا فإن الجمعيات الأصغر والأحدث تستفيد بخبرات الأعضاء الأكثر خبرة في مجال الإكتتاب** ، هذا بالإضافة إلى تشجيع تبادل عمليات إعادة التأمين بين منظمات التأمين التعاوني ، وكذلك فإن هذا المكتب يقوم أيضاً بمساعدة جمعيات التأمين التعاوني المنشأة حديثاً بتزويدها بالمشورة الفنية والمعلومات الأساسية التي تكون لها أهمية ضخمة في سنواتها الأولى.

وقد تم إنشاء هذا المكتب في ١٩٤٩ لتحقيق الأهداف التالية :

١) تشجيع التعاون والتفاهم بين جمعيات التأمين التعاوني فيما يتعلق بموضوعات أعادة التأمين.
٢) تشجيع جمعيات التأمين التعاوني على إسناد أكبر قدر ممكن من عمليات إعادة التأمين الخاصة بها إلى جمعيات التأمين التعاوني الأخرى.
٣) المعاونة في توفير إعادة التأمين لجمعيات التأمين التعاوني الجديدة وقد بلغت أقساط إعادة التأمين التي تم تبادلها عام ١٩٧٨ حوالي أكثر من ٣٥ مليون جنيه مصري موزعة على ٥٤٠ عقداً سارياً.

❖ كيف تبدأ جمعية تعاونية للتأمين ؟

من المهم جداً أن نتعرف على : ... كيفية البدء وإنشاء جمعية للتأمين التعاوني ؟ والجدير بالذكر أن التأمين التعاوني قد رسخت أقدامه في العديد من الدول المتقدمة إقتصادياً ، وقد أحرز في السنوات الأخيرة تقدماً سريعاً في بعض البلاد النامية ، والخبرة التي يتم إكتسابها بهذه الطريقة يمكن أن تكون ذات قيمة ضخمة لأولئك الذين يهتمون باستخدام برامج التأمين التعاوني في البلاد الأخرى أو يتوقون إلى دعم تعاونيات التأمين القائمة حالياً.

❖ البداية المتواضعة :

قبل كل شئ أبدأ بداية متواضعة ، فإن هذا سوف يسمح بالتجميع التدريجي للخبرة والمعرفة الفنية ، لا تبدأ العمليات إلا بعد تخطيط واقعي ودقيق ، وبعد إعدادات كاملة تشمل تدريب أهم العاملين ، وبعد حملات تعليمية تهدف إلى غرس الوعي التأميني في السوق ، لا تحاول في عدد كبير من أنواع التأمين في البداية ، أبدأ بتغطية أو تغطيتين من تلك التي تعتبر أبسط وآمن نسبياً ، مثل تأمين الحياة الجماعي.

إذا كان الحجم الحالي من الإحتياجات التأمينية محدوداً جداً ، أو كانت هناك عقبات لا يمكن تخطيها في الوقت الحاضر بالنسبة لجمع راس المال ومواجهة المتطلبات القانونية ، أو تعيين الموظفين المناسبين ، في جميع هذه الأحوال قد لا يكون من الممكن إنشاء جمعية للتأمين التعاوني في الحال.

ويجب حينئذ التفكير في وكالة تأمين AGENCY ، وفي العادة يكون موضع هذه الوكالة في داخل منظمة تعاونية مركزية. ويجب أن تتم جميع وثائق التعاونيات الحالية وفي المستقبل عن طريق هاه الوكالة ، فإن تطبيق المركزية في هذه الحالة يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين الإنتاج ، **والعمولات التي يتم الحصول عليها في هذه الأعمال يمكن بعد إستنزال النفقات أن تكون بمثابة نواة لراس المال المطلوبة لجمعية تأمين تعاونية ، ومن المتفق عليه أن تكون الخبرة المكتسبة نتيجة لإدارة وكالة تأمينية وما يرتبط بنشاطها من قبول الأقساط ودفع التعويضات وإعداد الإحصائيات ، ستكون أيضاً ذات فائدة كبيرة فيما يتعلق بتشغيل جمعية التأمين التعاوني في وقت لاحق.**

❖ روابط مع الحركة التعاونية :

وعليك منذ البداية أن تحاول إقامة روابط عمل فعَّالة مع جميع قطاعات النشاط التعاوني في البلد.

ومن الخطوات الهامة كسب تعاطف الجماعات المشتركة في الجمعية بالعمل على تمثيلها في الهيكل البرلماني لجمعية التأمين التعاوني. ومن الخطوات الأخرى الهامة أن تفيد إلى أقصى حد ممكن من شبكة التعاونيات سواء على النطاق القومي أو الإقليمي وذلك من أجل :

***) خفض تكاليف التسويق وتحصيل الأقساط.**
***) تبسيط الإدارة.**
***) الإستفادة من المهارات المتاحة على الوجه الأمثل.**
***) التعاون في مجال الأنشطة التعليمية والتدريبية.**
***) تدريس مبادئ التعاونيات للعاملين الجدد.**

❖ خدمة حملة الوثائق :

تعتبر خدمة حملة الوثائق من المهام الرئيسية بالنسبة لجمعية التأمين التعاوني ولذلك يتعين عليك أن تعزز صلتك بحملة الوثائق وأن تخدمهم بأن :

***) تقدم لهم أكبر قدر ممكن من المعلومات التأمينية المحددة بلغة بسيطة واضحة كلما أمكن.**
***) تتم تسوية التعويضات بسرعة.**
***) إنشاء هيئات إستشارية كقنوات إتصال مع حملة الوثائق فيما يتعلق بالعديد من نواحي عمليات الشركة بما في ذلك تصميم الوثيقة وتسوية التعويض.**

❖ منع الخسارة :

يعتبر منع الخسارة ناحية أخرى من النواحي الهامة في عملية التأمين طبق إجراءات منع الخسارة والمحافظة على الصحة ، وبذلك تمنع الخسائر و/أو تنقص عدد التعويضات ، وتشمل هذه الإجراءات العديد من الإحتياطات التي تهدف إلى تقليل عدد مرات حدوث الأمراض الشخصية والحوادث والوفاة وحماية العمل وممتلكات الجمعيات التعاونية والأعضاء التعاونيين.

❖ سياسة الإستثمار :

تستحق السياسة الإستثمارية أن تحظى بعناية شديدة ، اتبع سياسة إستثمارية رشيدة تهدف إلى تحقيق الأمان وعائد معقول لحملة الوثائق وبما يتفق مع هذه الأهداف ، كما ينبغي إستثمار نسبة معقولة من أموال التأمين المتاحة لدعم الهياكل الأساسية INFRA STRUCTURE للتعاونيات ، ويؤدي ذلك إلى جذب الأعضاء من حملة الوثائق وزيادة السوق المحتملة للتأمين التعاوني.

❖ التشريع التأميني والإشراف :

للتشريعات التأمينية وترتيبات الإشراف والرقابة أيضاً عناصر هامة ، وينبغي إستخدام نفوذ المنظمات التعاونية والمسئولين في الحركة التعاونية لاقناع الحكومة بالحاجة إلى تشريع تأميني ملائم وإشراف كاف **لضمان قيام سوق تسودها المنافسة الشريفة بالنسبة للمؤمنين التعاونيين ، وفي نفس الوقت تساعد على إزالة القيود غير الضرورية التي تلحق الضرر بالمؤمنين التعاونيين.**

❖ إعادة التأمين :

ينبغي دائماً تحقيق إفادة كاملة من قدرات إعادة التأمين المحلية قبل البحث عن تغطية إعادة التأمين بالخارج ، **وذلك لكي تدعم سوق التأمين الوطنية وللمحافظة على النقد الأجنبي.**

ومن الطبيعي أن هذه الخطوط العامة **يجب أن تُكَملها خطة عمل أكثر تفصيلاً في كل حالة بذاتها.** ويجب وضع مثل هذه الخطة بعد مناقشات مبدئية **وملء بيانات نموذج الإستقصاء الخاص بمكتب تنمية التأمين والقيام بزيارات تقصِّي حقائق وإعداد دراسة شاملة عن الجدوى الإقتصادية للمشروع.**

❖ لجنة البحوث :

ينبغي أن نأخذ في الإعتبار أننا نعيش في عالم متغير ، ومشكلتنا هي أن نُكَيِّف أنفسنا وأن نكيف مشروعاتنا وأن نكيف مفاهيمنا لتتفق مع الأحوال الإجتماعية الجديدة اليوم ، ومع ذلك فإنه يجب علينا أن نحاول التنبؤ بما سيكون عليه المجتمع غداً وذلك إذا أردنا أن يكون لنا دور في هذا الإقتصاد الإجتماعي الجديد وربما العالم السياسي الجديد أيضاً !!؟..

وقد أنشأ الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني في سنة ١٩٧٧ لجنة للبحوث ومهمتها هي : " بحث الأنشطة المستقلة للإتحاد "

ومع ذلك فإن الشئ الواضح هو أن الميول المشتركة نحو التنمية التي نستطيع أن نتنبأ بها سوف تؤثر في أعمال الإتحاد.

دور وخبرة مستشار التأمين التعاوني

A COOPERATIVE INSURANCE ADVISER : HIS ROLE AND EXPERIENCE

❖ تنبيـــــــه :

في محاضرة ألقاها مستر آلف وانج Mr. ALF WANG سكرتير عام مجموعة سامفريك للتأمين التعاوني بالنرويج(*) ... قال في إحدى ندواته للتأمين التعاوني ، أنه ينبغي إعطاء الجمعيات التعاونية وأعضاؤها بعض المعلومات عن أعمال الإتحاد الدولي للتأمين التعاوني في مجال الخبرات التي يقدمها للجمعيات التعاونية ، فعسى أن يستفيدوا منها ، لأنهم أحق من غيرهم فيما يتعلق بالتعرُّف على هذه المعلومات.

❖ التأمين والتنمية :

تعتبر كثير من البلاد النامية الجمعيات التعاونية على مختلف أنواعها عاملاً هاماً في التنمية الإجتماعية والإقتصادية للدولة ، **والتأمين يكون جزء هام من النشاط التعاوني وأنه لمن المحقق أن النمو السريع والمؤكد ، سواء في قطاع الصناعة أو الزراعة أو التجارة ، لا يمكن إدراكه بلا تدعيم من جانب صناعة تأمين وإعادة تأمين قوية ومباشرة.**

إلا أنه اليوم – **تسود شركات التأمين الأجنبية سوق التأمين في عديد من البلاد النامية** ، وعادة ما تختار هذه الشركات الأخطار التي تؤمن عليها

(*) نرجو أن نوجه نظر السادة القُرَّاء والدارسين للحركات التعاونية المقارنة ، أن دولة النرويج كانت أفقر دولة في أوروبا ، ثم إحتلت الست سنوات السابقة أعلى مُعدَّل بالنسبة لمستويات المعيشة في العالم !!.. ولعبت الحركة التعاونية النرويجية ومنظماتها دوراً بارزاً في الوصول إلى هذا المستوى ، وزُورنا هذه المنظمات من سنتين حيث عُقِّد الحلف التعاوني الدولي مؤتمره قبل الأخير في أوسلو عاصمة النرويج.

كما أن هذه الشركات كثيراً ما تُجند نفسها لخدمة الأهالي الأكثر ثراءاً في البلاد النامية والنتيجة أن قطاعاً كبيراً من الأهالي يُترك تماماً بلا أي غطاء تأميني ، **بجانب أن هذه الشركات عادة ما تقوم بتحويل أرباحها خارج البلاد بدلاً من إستثمارها بالداخل.**

❖ التأمين وأهداف التعاون :

أوضحنا من قبل أن التأمين التعاوني يهدف إلى تنمية قدرات نمو أسواق التأمين وإعادة التأمين المحلية في البلاد النامية ، هذا ويمكن من خلال هيئة تأمين تعاوني وطنية تحقيق ما يلي :

١) بناء هيكل نظام تأمين يقوم على مبادئ الديمقراطية ، وليس على نظرية الربح من أجل إثراء أشخاص أو هيئات ذات طابع رأسمالي.

٢) تطوير التغطيات التأمينية بما يتناسب مع إحتياجات المواطنين ، وهذا يعني من ناحية أن يُلبي التأمين حاجات الحركة التعاونية ، ومن ناحية أخرى يستطيع أعضاء التعاونيات ومجموعة كبيرة من السكان الحصول على غطاء تأميني بسعر مناسب.

٣) تقوية وتنمية النشاط التعاوني برمته ، حيث أن رؤوس الأموال المجتمعة داخل صندوق هيئة التأمين التعاوني تبقى داخل القطر ويمكن توجيهها للإستثمار اللازم لتنمية القطر.

والتأمين التعاوني له القدرة وبتكاليف معقولة – أن ينفذ إلى السوق المحلية وأن يصل إلى الأكثرية العظمى من المنتجين الوطنيين سواء في المناطق الريفية أو الحضرية – **ذلك أنه يستطيع الوصول من خلال حركات تعاونية متنوعة بواسطة الإنتشار إلى الجمهور ، فضلاً عن إستجابته لنمو الحركات التعاونية وحاجاتها المتغيرة.**

والتأمين التعاوني يقدم الضروري من أسس الضمان الإقتصادي للنشاطات الزراعية والصناعية والتجارية ، **بأن يجعل في متناول يد الرجل العادي نظام المشاركة في الأخطار ، وتقليل الأخطار من خلال إجراءات منع الخسارة ، وبصفة عامة حماية مصادر الدخل ورأس المال.**

❖ مساعدة التأمين التعاوني للبلاد النامية :

تُقدم الحركة التعاونية اليوم – خاصة التعاونيات الإستهلاكية – مساعدات فنية وإقتصادية لرفع مستوى النشاط التعاوني في البلاد النامية والمتقدمة على السواء.

ويتم هذا العمل أساساً عن طريق الحلف الدولي التعاوني ، وفيما يتعلق بالمساعدات الفنية في مجال التأمين فيتم ذلك عن طريق مكتب تنمية التأمين I.D.B. وهو لجنة فرعية من الاتحاد الدولي للتأمين التعاوني.

❖ مبادئ مكتب تنمية التأمين :

يُطبق مكتب تنمية التامين المبادئ الآتية في ممارسة نشاطه :

١) يعمل المكتب في إطار الحلف التعاوني الدولي – ويُطبّق ذات المبادئ التي يطبقها الحلف والتي تهدف إلى رفع مستوى النشاط التعاوني في كل الأقطار.

٢) المكتب هو منظمة تعمل على اساس عدم الربحية.

٣) يسعى المكتب إلى ضرورة بلوغ وتحقيق راس مال وطني كبير في الدول النامية ، وكخطوة هامة في هذا السبيل تكوين هيئات وطنية للتأمين التعاوني.

٤) يرى المكتب أن التأمين التعاوني نظام تمكين مجموعات كبيرة من السكان من الحصول على غطاء تأميني.

٥) يفرض المكتب مبدأ " نساعدك لتساعد نفسك " بلا أي تدخل في نشاط المؤسسة التي يتم مساعدتها.

٦) يساعد المكتب الحركات التعاونية على تطوير نظام تأمين تعاوني يحقق إحتياجات وأهداف هذه الحركات.

٧) يساند المكتب الفكرة القائلة بأن النشاط التأميني يجب أن يكون مملوكاً للمؤمنين أنفسهم وهم الذين يُديرون تنظيماته في كل بلد على حده ويعمل المكتب جاهداً لتحقيق هذا الهدف.

❖ مكتب إستشاري للتأمين التعاوني :

يوجد للحلف الدولي للتأمين منذ أكثر من ١٥ سنة – مكتب إقليمي في موشيه بتنزانيا **يُساعد هذا المكتب الحركات التعاونية في وسط وشرق أفريقيا** ، وقد إمتد النشاط في السنوات الأخيرة إلى تقديم المساعدات لهذه الحركات في **بوتسوانا** ، **موريشيوس** ، **سوازيلاند** .. إلخ.

وقد تمثلت مساعدات المكتب لهذه البلاد قبل إنشاء المركز – في تقديم الإستشارات من خلال الزيارات قصيرة الأمد والمراسلات.

وبزيادة نشاط التأمين التعاوني في هذه المنطقة وجد المكتب أن هذه الوسائل غير كافية ، وبناء على ذلك وتلبية لرغبات حركات التأمين التعاوني في هذه المنطقة عين المكتب منذ عام ١٩٧٥ **مستشاراً إقليمياً للتأمين التعاوني ملحق بالمكتب الإقليمي في تنزانيا.**

مهام وظيفة مستشار للتأمين التعاوني هي :

***) مساعدة المنظمات التعاونية في تقدير ومواجهة إحتياجاتهم التأمينية على وجه أفضل.**

***) مساعدة وتقديم المشورة لمنظمات التعاون الرئيسية – التي تضم أقسام أو هيئات تأمين – في المسائل الإدارية والتنظيمية.**

***) القيام بتخطيط وتدريب العاملين بهيئة التأمين التعاوني.**

*) المساعدة في إنشاء توكيلات وأقسام تأمين تعاوني.

*) المساعدة في التخطيط والتجهيز لمجتمع تأمين تعاوني.

*) عقد إجتماعات إعلامية عن التأمين – مع المجموعات التعاونية ، وإعداد كتيبات ومواد للتدريب على التأمين التعاوني.

❖ التأمين التعاوني في وسط وشرق أفريقيا :

تحيط الحركة التعاونية في وسط وشرق أفريقيا الإتجاه التأميني بإهتمام متزايد ، ففي نوفمبر ١٩٧٥ ، أسست وكالات تأمين داخل المنظمات التعاونية الرئيسية في كينيا ، وتنزانيا وأوغندا. واليوم أسست زامبيا مصلحة للتأمين التعاوني في نطاق حركتها التعاونية ، وقد أخذت كينيا القدوة فحوّلت وكالة التأمين التعاوني لديها إلى مؤسسة وطنية للتأمين التعاوني ، وأوغندا بصدد أن تفعل نفس الشئ ، أما جزر موريشوس وبوتسيوانا فسينشا فيها قريباً وكالات للتأمين التعاوني.

والإتجاه حالياً أن تتم أعمال التأمين الخاصة بالحركات التعاونية من خلال وكالات التأمين ، هذه الوكالات تعمل كممثل لشركات التأمين الخاصة المسلحة في الدولة. ونود أن نلفت النظر أن التأمين مؤمم في تنزانيا وزامبيا ، هذا والعمولات المتحصل عليها نظير عمل الوكالة ، وبعد تنزيل المصاريف ، تشكل دخلاً هاماً للحركات التعاونية في هذه البلاد.

ومن خلال الوكالة تحقق الحركة التعاونية عديداً من الأهداف منها :

*) أن ممتلكات الحركة التعاونية مؤمن عليها ، ففي حالة حدوث أضرار من أي نوع فهي مغطاة ضد أي خسارة وإلا ترتب على الخسارة إنهيار الحركات التعاونية.

*) أن وكالة التأمين تقدم النُصح والإرشاد في المسائل التأمينية وتناقش التغطيات التأمينية ومن ثم يمكن أن تحصل على اسعار مناسبة.

*) أن الوكالة تكتسب خبرات علمية في مجالات التأمين ، الإدارة ، تسوية التعويضات ، وسائل منع الخسائر – كما تجمع بيانات

إحصائية ضرورية وهامة في حالة إنشاء هيئة منفصلة ومستقلة للتأمين التعاوني.

*) أخيراً فالشئ الأكثر أهمية هو **أن دخل وكالة التأمين يُستخدم في تأسيس وتنمية مشروعات أخرى تعاونية.**

وتتبين الأهمية الإقتصادية لهذه الوكالات لتنمية الحركة التعاونية في تنزانيا وكينيا ، إذا علمنا أن العمولات التي تلقتها وكالة التأمين تشكل المصدر الأكثر أهمية لدخل الهيئات التعاونية ، ففي تنزانيا شكل هذا الدخل مبلغ ١٠٠ر٠٠٠ دولار أمريكي عام ١٩٧٧ على الأساس السنوي ، قد لا يعتبر هذا الرقم ضخماً في حد ذاته ولكن بقياسه بالمتوسط السنوي لأجر العامل في تنزانيا وهو ٦٠٠ دولار ، لاشك أنه رقم محترم. وكما سبق أن ذكرنا ذهبت كينيا إلى أبعد من ذلك **حيث أسست مؤسسة تعاونية خاصة بها.**

إلا أن الدخل الذي تحصل عليه وكالة التأمين – لا يأتيها جزافاً – لأن العاملين بالوكالة يجب أن يكونوا من المسلمين بالتأمين وما يتعلق به من موضوعات مثل وسائل منع وتقليل الخسائر بإدارة الأخطار ، لذلك كان تدريب العاملين في مختلف وكالات التأمين التعاوني – أهم الأعمال بالنسبة إلى أي مستشار للتأمين ، وتُنجز الأعمال بعدة طرق منها :

أ) من خلال ندوات عن التأمين تضم كل العاملين في وكالات التأمين التعاوني في دول المنطقة التابعة للحلف الدولي للتعاون ، بالإضافة إلى إلقاء محاضرات عن التأمين ، منع الخسائر وإدارة الأخطار ، وإقامة دورات عملية لذلك ، وكذلك تبادل المعلومات بين وكالات التأمين في البلاد المختلفة. وقد مثَّلت هذه العناصر الجزء الأكبر من نشاط الدورات والندوات التي كانت تقام لمدة أسبوع.

ب) إعداد كُتَيِّب عن التأمين لوكالات التأمين التعاوني في المنطقة بصفة خاصة ، وظهرت قيمته من وجهة نظر التدريب ، وبالمناسبة فإن هذا الكُتيب قد تَمَت مراجعته والإضافة لمحتوياته ، **وأعتقد أن هذا الكُتيِّب ذو فائدة للراغبين أو العاملين في التأمين.**

إلا أن الندوات والكتيبات عن التأمين لا تكفي وحدها ، **لذلك فالزيارات المتكررة لدول المنطقة والعمل التطبيقي في ذات المكان شكلا جزءاً كبيراً** إلا أنه لا يمكن بالطبع الإلمام بكل شئ.

وهناك فرق كبير بين بيئة العمل في أفريقيا أو أوروبا ، فالبيوقراطية في الدول النامية ، والمسافات الطويلة وعدد البلاد التي ينبغي تغطيتها ، وظروف العمل السيئة وغير الفعَّالة ، كل ذلك كان يستغرق أكثر الوقت في الدول النامية ، حيث يحتاج أي شخص لبعض الوقت مع الظروف المحلية الاجتماعية ، والثقافية والإقتصادية **وإذا كُنت ستعمل بأحد المنظمات الوطنية ، فيجب عليك أن تتعلم وتقبل الأحوال على ما هي عليه وبقدر الإمكان أن تقوم بنفسك بأعمال السكرتير والكاتب والمراسل ، ومجرد أن تتأقلم فإن العمل يسير بسلاسة أكثر ، خاصة وأنك تعمل من خلال المنظمات الوطنية التعاونية الرئيسية.**

إلا أن هناك حداً لما يمكن لشخص إنجازه خلال فترة زمنية محددة ، والموضوع الحرج بشأن البدء في هذه المشروعات هو إستمرارها ، فإذا كان يرجى لهذا النموذج من المساعدة أن تؤتي ثماره ، **فلابد أن يتضح مقدماً كيف سيتم تنفيذ المشروع ككل ؟..** ومكتب تنمية التأمين ينصح للإستمرار في تقديم خدمات إستشارية لمدة عامين بمكتب الحلف الدولي للتعاون I.C.A. بتنزانيا **حتى تؤتي العملية الإستشارية ثمارها.**

كما أن مكتب تنمية التأمين من حيث المبدأ يرى أن الخبرة التي إكتسبها مستشار التأمين هي ذات قيمة لا غني غنها لاستمرار تحسين التأمين التعاوني ، لذلك فالمكتب والمنظمة يحافظان على الروابط التي تكونت ، ويمكن مداومة الإتصال بهذه الأقطار من خلال المكاتبات وباستقبال المتدربين وكذلك القيام بالزيارات كُلما أمكن ذلك ، ويُمكن لأي مسئول تعاوني أن يقوم بمثل هذه الزيارات ، وستحقق له الوكالة التعاونية كل التيسيرات التي تُمكّنه من تحقيق الفائدة التي ترجوها في هذا الشأن.

مبادئ التعاونيات والتأمين

COOPERATIVE PRINCIPLES AND INSURANCE

يقول الخبير الكندي(*) أنه يبدو للجميع أن التعاون وكأنه أحد الخصال الأساسية للإنسان ، حيث نجده في معظم المجتمعات بل يبدو أيضاً أن طابعه يغلب على العديد من معاملات الإنسانية ، وماذا أكثر من ان يتعاون الرجال للعمل معاً ؟ فهم يساعدون الآخرين – وبالمثل يقدم لهم الآخرون يد العون عند الحاجة ثم يستطرد قائلاً ما يأتي :

١) هذه الغريزة الطبيعية في الإنسان أضحت الأساس لحركة إقتصادية وإجتماعية حاولت أن تجعل من مبدأ " ساعد نفسك " – و " تبادل المساعدات " إطاراً لمنظمات إنسانية ذات أهداف إنتاجية. وقد شهدت غرب أوروبا في أوائل القرن التاسع عشر ميلاد التعاون بهذا المفهوم الأكثر تحديداً ، إلا أن التطورات الذاتية في مختلف الأقطار سرعان ما تمخضت عن إتجاهات مختلفة ، ولكن مدرسة الإتصال بين هؤلاء الرواد الأوائل قادتهم إلى التعرُّف على جوهر مشترك لمفهوم التعاون. فقد أنشئ الحلف الدولي التعاوني (ICA) في عام ١٨٩٥ ليكون بمثابة نقطة إلتقاء للحركات التعاونية في مختلف الأقطار ، واعضاء هذا الحلف اليوم يضمون التعاونيات المركزية التي يبلغ عدد أعضائها وقتئذ أكثر من ٥٠٠ مليون عضو.

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى المحاضرة التي ألقاها مستر جون جوردان Mr. John Jordan نائب رئيس التعاونيات التأمينية في كندا ، عند حضوره ندوة التأمين التعاوني التي عُقدت بالقاهرة في إبريل ١٩٧٦ والتي نظمها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بالإشتراك مع كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة الملك عبد العزيز بمكة المكرمة ، لدراسة التجارب والخبرات السابقة والمعاصرة في مجال التأمين التعاوني تمهيداً لوضع الأساليب والقواعد الإسلامية المقبولة للنشاط التأميني وطرق تطبيقهما في العالم الإسلامي.

٢) ما هي التعاونية ؟ ويرُد قائلاً : ... وجب علينا أن نبدأ بوصف التأمين التعاوني طبقاً لما ورد بتقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) حيث يقول "التعاونية هي أساساً أداة تنظيمية تتيح لصغار المنتجين والمستهلكين تجميع مواردهم لتحقيق منافع ذات صبغة إقتصادية ، وهو مبدأ يمكن تطبيقه بصفة خاصة على التأمين الذي يرتكز على توزيع الأخطار على أكبر عدد ممكن .

" ودعنا نتأمل أربعة من الخصائص المميزة للتعاونيات وتطبيقها على التأمين :

أول هذه الخصائص هو الديمقراطية في الملكية والإدارة ، لأن في المشروعات الأخرى غالباً ما نجد المستثمرين والمستفيدون والمديرون من مجموعات مختلفة ، وجوهر مبدأ التعاون في أي مشروع هو محاولة الجمع بين هذه الفئات الثلاثة في مجموعة واحدة. ولذلك تتكون التعاونية من هؤلاء المستفيدين من خدماتها وهم بدورهم يملكونها ، فهم يوفرون لها رأس المال ويشرفون على توجيهه ، فجمعية تعاونية إستهلاكية مثلاً يمتلكها من يستعملها ، ومن خلال عملية إنتخاب أيا كان شكلها يقرر الأعضاء الملاك المستفيدون تشكيل مجلس الإدارة ، وكذلك السياسة العامة للتعاونية.

وهذا المبدأ لا يعني أن التعاونية تحاول الحصول على كل رأسمالها من هذين المصدرين فقط إنما يمكن للتعاونيات الإتصال بمصادر أخرى ، بينما عند إتصالها بهذه المصادر ينبغي أن تحتفظ بمعدل مناسب وحذر للمديونية.

وتطبيق هذا المبدأ على تعاونيات التأمين قد سبب بعض الإلتباس ، يعود بعضه لوجود – ضمن نطاق التأمين – ما يمكن أن يبدو أنه مشروع في صورة تعاونية تماماً ... ألا وهو الشركة التبادلية ، التي هي ملك وإدارة المستفيدين أنفسهم ألا وهم حاملي الوثائق .. ولكن هل كل الشركات التبادلية هي تعاونيات إذن ؟ –

الإجابة بالنفي لأن معظم التبادليات لا يتوفر فيها العنصر المرغوب لبلوغ تعاونية ، حيث أن الملاك المستفيدين (حاملي الوثائق) عادة ينقصهم الوسائل الفعَّالة في الإدارة.

والشركات التبادلية ، خاصة في مجال التأمين على الحياة ، هي في عديد من الحالات عبارة عن شركات دولية ضخمة تضم الملايين من المؤمن عليهم ، التي تصب إهتمامها على توفير خدمات ذات نوعية جيدة وبتكاليف منخفضة للملاك – والقليل جداً من هذه التبادليات تبذل جهداً غير محسوس لتشجع الملاك على المشاركة في الإدارة .. وفي الحقيقة أن بعض التشريعات التي تنظم الشركات التبادلية لا تشجع ترك الإدارة في أيدي مديرين ذوي خبرة فقط .

لكل هذه الأسباب نجد أن النمط العام هو أن الشركات التبادلية يغلب عليها أنها تُدار وتُراقب مع تدَّخُل بسيط من مشاركة حملة الوثائق.

وعديد من المؤمنين تعاونياً يعتبرون رسمياً مسجلون لهيئات تبادلية ، ولكننا نرى أن هذه الشركات قد أقدمت على خطوات خاصة تؤكد بها أنها تُدار لصالح حاملي الوثائق ، وأهم طراز بديل لمنظمة عامة للتأمين هو الشركة المساهمة المحدودة ، وهي شركة مملوكة لحاملي الأسهم ، ولأول وهلة تبدو الشركة المساهمة المحدودة أكثر بعداً من التعاونية التأمينية .. ذلك لأن التفريق بين المالك والمستفيد والمدير يبدو أقل ، حيث يبدو أن كل منهم يمثل مجموعة متميزة نسبياً – تماماً كما هو الحال هي مؤسسة تقليدية للأعمال ، إلا أن المؤمنين التعاونيين غالباً ما يندمجون في هذه الطريقة .. لكن عليهم إبتكار وسائل تتيح إدارة التعاونية ومراقبتها لصالح حاملي الوثائق.

وعند القيام بعمليات حصر للتطبيقات في العالم سنتبين وسيلتين أساسيتين لبلوغ ذلك.

أولهما وهي الأكثر شيوعاً – هي أن تكون إدارة (وأحياناً ملكية) هيئات التأمين التعاوني لممثلي التعاونيات الأخرى ، والسبب الأساسي هنا ، أن التأمين ليس بالشئ الذي يخصص له الناس وقتاً أو إهتماماً كبيراً .. والنتيجة أنه ليس من المتوقع أن يكون بمقدور هيئات التأمين التعاوني خلق هيكل للإدارة من المستفيدين يكون إهتمامه منصباً على إجراء البحوث والدراسات للتعرُّف على حاجات التأمين .. فمن الأفضل أن تُدار منشأة التأمين في إطار تعاوني عن طريق ممثلين من هيئات التعاون التي لهم صلات مع الأعضاء أكثر كثافة وغزارة ، على أن يتحرك هؤلاء الممثلون في ضوء مصلحة الأعضاء الذين يمثلوهم.

وفي كندا تمثل مجموعة التعاونيون المحدودة مثل هذه المنظمة ، فهي مملوكة ومدارة من خلال ٣٤ تعاونية ، وإتحادات الإقراض المركزية ، ومنظمات العمل والمزارع.

وهذه التعاونيات تتراوح بين تقديم خدمات مالية وتسويق الحبوب ، ومصايد للأسماك والبيع بالقطاعي ، ومجلس إدارة شركة التأمين الذي يضم مديري هذه التعاونيات المنتخبين على أساس إقليمي.

وبذلك فهي توفر وسائل فعَّالة تمكن ممثلي هؤلاء المستفيدين من الخدمات أن يقوموا بالإدارة والرقابة الفعَّالة على التعاون.

وفي بلاد أخرى نجد أن تلك المنظمات التي تُمثل الطبقة العاملة ، غالباً ما تُشارك في إدارة تعاونيات التأمين ، وأكبر مثال لها هو إتحادات العُمَّال .. هذا بجانب أن هذه التعاونيات تُسهِّل إنتخاب عدد صغير من مديريها مباشرة من بين حاملي الوثائق.

هذه هي الطرق المتعددة التي تستخدمها التعاونيات ، وبذلك تتمكن من التمييز بين شخصية كل من العضو والمالك والمراقب ،

فهي تحاول أن تعيد إلى هيئات التأمين التعاوني واحداً من أهم المبادئ اللأساسية للتعاون.

٣) وهذا يقودنا إلى ثاني خواص التأمين التعاوني .. فمع الإلمام بهيكل الإدارة السابق تأكيده – فلن يكون بمستغرب أن يعمل المؤمنون التعاونيون لصالح أعضاء مجموعاتهم ، وفي معظم البلاد تتكون هذه المجموعات من الطبقة العاملة التي تكون غالبية السكان – ذلك لأن مواردهم محدودة ، مع تعرضهم لإخطار كبيرة ، وعلى ذلك فإن حاجاتهم إلى تغطية تأمينية بأسعار معقولة له أهمية كبرى – وغالباً ما يكون أعضاء إتحادات العمل في جانب الإهتمام بالأسعار المعقولة كما هو الحال في عديد من الأقطار ، ومن ثم فالمصلحة متوافرة بشكل ظاهر.

وهذا يعني أن على التعاونيات أن تقدم تغطيات تأمينية وطرق جيدة للتسويق مع تخفيض التكاليف مما يفي باحتياجات حاملي الوثائق ، فإن التعاونيات ليست عملاً يُقصد من ورائه الربح – بل تقديم خدمة – مما يدعوها إلى إتخاذ قرارات تختلف في مضمونها عن قرارات المشروعات الأخرى .. وعلى سبيل المثال نجد أن المؤمن التعاوني يميل إلى عدم قبول أخطار معينة وإن كانت مربحة ، إلا إذا كان في ذلك منفعة مباشرة لأعضاء التعاونية .. وعلى نفس النهج نتوقع منه أن يبتكر من الوسائل ما يقدم به تغطية أكثر فعالية حتى لو أدى ذلك إلى دخل أقل للتعاونية – ومثل ذلك أنه قد يقدم تأمينات جماعية لتحل محل الوثائق الفردية.

٤) ولأن التعاونيات تؤكد على ضرورة التمييز بين شخصية المستثمر والمستفيد والمدير ، نجدها قد طورت مبدأ مبتكراً فيما يتعلق بموضوع الربح والفائض .. فالتعاونيات ملتزمة تجاه المجموع أكثر من إلتزامها تجاه الإستثمارات ، ولذلك فهناك مبدأ عام هو أن رأس المال المشارك يجب أن يحصل على معدل محدود من العائد إذا لزم الأمر أو لا يحصل على عائد ، وعلى سبيل المثال فإن هيئة الرقابة لمجموعة التعاونيون المحدودة التي سبق أن أشرت إلى

هيكلها الرقابي آنفاً – مثلاً لا تحصل على أي عائد بغض النظر عن النتائج التي حققتها التعاونية.

وهذا المبدأ يعني أن العوائد المحققة بعد إستقطاع الإحتياطي ، هذا الباقي قابل للتوزيع على المستفيدين أو تخفيض الأقساط ، وهناك مبدأ تعاوني مشترك هو أن هذا العائد الذي سيوزع يجب أن يتناسب مع حجم تعاملات العضو مع التعاونية خلال العام.

وبحكم أن التأمين يميل إلى إشراك أعداد كبيرة من الناس ، ولأن نتائجه لا يمكن قياسها إلا على المدى الطويل – نجد أن هذا المبدأ يُطبق أيضاً في التأمين ولكن بشئ من المرونة .. ولذلك فهناك عدد من الحالات التي يتملك فيها المؤمن عليهم فائض نتيجة العمل السنوي المستثمر ، وهذا مثلاً – كان المبدأ المُطبق باستمرار بالنسبة لعمليات التأمين على الحياة التي لدى تعاونية خدمات التأمين بمانشستر ، في انجلترا منذ إنشائها في ١٨٦٧.

وهذا يعكس المبدأ الذي تطبقه التعاونيات من أن دخولها مجال الأعمال هو تقديم الخدمة بسعر التكلفة ، فإذا زادت الإيرادات عن المصروفات فإن معنى ذلك أن ثمن الخدمات كان مرتفعاً عند بيعها – فمن ثم فما تحقق من فائض يجب أن يُعاد إلى المستفيدين بنسبة مشاركتهم.

٥) وسلوك التعاونيون الذين يؤمنون بمفاهيم التعاون يتصرفون فيما يتعلق بأساليب الإستثمار تصرفاً فيه جانب كبير من الحذر حيث يكونون إحتياطياً ضخماً لمواجهة الإحتياطي الفني والتعويضات غير المسددة ، والأقساط غير المدفوعة .. وغير ذلك .. والخصائص الدقيقة لمحفظة الإستثمار تختلف طبقاً لنوع التأمين ومتطلبات الحكومة . فالتأمين على الحياة مثلاً يتطلب إستثماراً طويل المدى غير مُعرض لمخاطر إستثمارية كبيرة وذلك لضمان الإحتياطي الحسابي اللازم في تأمين الحياة.

وفلسفة التعاون وأهدافه تدعو للإستثمار بطرق نافعة إجتماعياً .. وهذا يعني التركيز على الإستثمارات في التعاونيات ، والهيئات العامة والمشروعات الهادفة الأخرى التي تُشارك في تقوية الإقتصاد القومي وإقامة مجتمع سليم .. فهو يتحاشى الأخطار الكبيرة – أو الدخول في مضاربات تتسم بالمغامرة.

وحيث أن التعاونيات هي ملك وإدارة الأعضاء أنفسهم ، فمن ثم فلابد أن توجه الإستثمارات إلى خدمة أهداف التنمية القومية ، وكذلك خدمة الطبقة العاملة والمناطق التي يعيشون فيها.

٦) ولاشك أن المبادئ التعاونية ، والهوية التعاونية التي أضافها الحلف التعاوني الدولي في مؤتمر مانشيستر في سبتمبر عام ١٩٩٥ ، تُعتبر الآن من المُسلّمات الواجبة التطبيق ن ومن بينها الإدارة الديمقراطية وتقديم الخدمة بتكاليف أقل والتركيز على إحتياجات الأعضاء .. وغير ذلك ، هي مبادئ تطبقها كل أنواع التعاونيات.

هذا وقد جاهدت التعاونيات جهاداً طويلاً ومريراً حتى تطور من المبادئ التي توفر إرشاد طويل المدى وترسي قواعد التميز بين ما هو شرعي وغير شرعي في التعاون .. وأن المبادئ التي أقرها " والتي تم تعديلها في العديد من المناسبات ، هي منبثقة من تلك المبادئ التي قامت بتطويرها جمعية روتشديل البريطانية منذ عام ١٨٤٤ والتي تقع في مدينة مانشيستر في شمال بريطانيا .. ومبادئ روتشديل كما سُمّيت فيما بعد قد وفرت منهاجاً دائماً يسترشد به المجتمع التعاوني ، ورغم كل هذا لا ينبغي الإعتقاد بأن كل التعاونيات تُطبّق جميع المفاهيم التي ذكرناها فكما تُشكل هذه المبادئ نقطة إلتقاء فإن الخلفية الثقافية تُشكل نقطة تنوع ومواءمة لتتمشى مع الإحتياجات والقيم للبلد الذي أنشئت فيه التعاونية وتُمارس فيه نشاطها.

وفي الحقيقة يحدث في بعض الأحيان أن نشهد تعدداً لصور هيئات التأمين التعاوني ونرى أنه من الصعوبة إيجاد عناصر الربط بينها.

إذن ما هي الأرضية المشتركة بين تعاونية صغيرة ذات نشاط واحد تُمارس التأمين المتبادل وتخدم الفلاحين في المراعي الكندية ، وبين – تعاونية أخرى كبيرة تُمارس عديداً من الأنشطة التأمينية وتقدم خدمات التأمين لنصف العائلات السويدية ، وبين – شركة جديدة لحد ما تؤمن ضد الوفاة والعجز في أمريكا الجنوبية ؟

في الحقيقة أنها اختلافات غالباً ما تكون سطحية ليس بينها ما يُلفت النظر لأول وهلة – كما أنها لا يمكن أن تتغلب على المبادئ المشتركة والإتجاهات التعاونية ، لأنه بدون هذه المبادئ لا نستطيع التحدث عن حركة أو نُظام للتأمين التعاوني حول العالم.

بل أن هذا التَنوُّع في حد ذاته هو ما يضمن أن التأمين التعاوني يؤدي عمله وأنه يستجيب للإحتياجات المختلفة والمنوعة للأعضاء والمستفيدين.

وبلغة أخرى فقد واجه التأمين التعاوني تحدياً في إمكانية توفيره للمتطلبات المتغيرة ، وهذا يعني حتمية أن يستجيب التأمين التعاوني لكافة الإحتياجات المتنوعة للبيئة التي يعمل فيها ، وإلا فإن هذه الإحتياجات سيتم الحصول عليها من مصادر أخرى .. وهذا يُشكل تهديداً حقيقياً للهيئات التعاونية التأمينية.

ولذلك لا يجب أن نتقبل بالدهشة هذا التنوع في التأمين التعاوني.. بل يجب أن يؤخذ ذلك كدليل على أصالة فكرته التي تعكس الإحتياجات الحقيقية للأعضاء والمستفيدين ، ونُقر بأن توجيه التعاونية إنما ينبع من قياداتها المحلية ولا يفرض في بلدها نظاماً معنياً على أساس أنه نظام عالمي.

٧) ويرى علماء التعاون أنه بعد التعرف على مبادئ التعاونيات بشئ من التفصيل ، يجب إستعراض وباختصار المزايا الخاصة التي يوفرها التأمين التعاوني في الأقطار النامية.

ففي معظم هذه الأقطار النامية لا يعتبر التأمين صناعة متقدمة ، حيث أن من الصعب أن نجد في هذه الأسواق تغطيات صُمِمَتْ لمواجهة المتطلبات المحلية ، كما أن عامة الشعب نادراً ما تتوفر لهم الفرص للحصول على حماية تأمينية مناسبة ولذلك يقوم التأمين التعاوني – تطبيقاً لمبادئه السابق شرحها – بمواجهة إحتياجات هذه الدول النامية في صناعة التأمين.. ويمكن للتأمين التعاوني أن يزاول كل الإحتياجات التأمينية للتعاونيات الأخرى أيا كان مجال نشاطها .. سواء في الزراعة والنقل والتسويق والتوفير والإقراض والإسكان .. إلخ.. بجانب أنها تستطيع أيضاً مواجهة إحتياجات أعضاء هذه التعاونيات والشعب بصفة عامة.

والتأمين التعاوني ذو تكلفة أقل ، ولا يُعزى ذلك فقط لغياب حافز المنفعة ، بل وإلى قدرة هيئات التأمين التعاوني على تسويق برامج تأمين جماعية من خلال التعاونيات الأخرى ، أو من خلال تجمعات أهلية أخرى ، وكلما زاد تقدم التعاونية للتأمين كلما إتسع نطاق عملياتها وحققت تخفيضاً في التكلفة.

هذا ... مع مراعاة أن التأمين يُساعد على زيادة الوعي التأميني لدى الشعب ، فالوعي التعاوني وتعميقه يؤدي إلى تفهُم أفضل للتأمين ودوره سواء في الأمان الشخصي ، أو في مجال الأعمال والتنمية القومية.. بجانب أن التأمين التعاوني يُطَوع للرقابة الشعبية قطاعاً من الإقتصاد عُرْضَةَ على أن يقوم على خدمته إما أجانب أو وطنيون تنقصهم المهارة وحُسن التوجيه عن طريق الإستعانة بالمتخصصين القادرين على جعل هذا القطاع فعَّالاً في الوفاء باحتياجات السواد الأعظم من الشعب ، ذلك أن السياسة الإستثمارية للتعاونيات تُساهم في التنمية القومية بتوجيه الأموال نحو المشروعات المُكمِّلة لأهداف التنمية القومية.

وفي النهاية – أن الإدارة الديمقراطية للتعاونيات التأمينية تُعمّق في حد ذاتها الخبرة والمعرفة ، إذ أن المفوضين والمديرين العاملين في التعاونيات التأمينية يصلون إلى فهم متطلبات إدارة أي مشروع بشكل سليم ولفائدة المجتمع ، وهم أيضاً الضمان الذي يؤكد إستمرار التعاونية في العمل لتلبية مطالب مجموع السكان.

٨) وليكُن واضحاً ومفهوماً أنه لا يمكن أن تنشأ التعاونيات التأمينية من فراغ ، بل أن هناك المتطلبات معينة لضمان بداية ناجحة ، وبعض هذه المطلبات مشترك مهما اختلف شكل المشروع أو نشاط التعاونية .. ولكنني أود هنا أن أسلط الضوء على واحد من هذه المتطلبات التي يختص بها التأمين التعاوني .. فلإن التأمين ذو طبيعة خاصة نوعاً ما – فغالباً ما يكون غير مفهوم للغير بجانب أنه ليس النشاط الذي يشغل معظم وقت وإهتمام المستفيد .. لهذا وبصفة عامة فإنه من غير المرغوب فيه أن تنشأ تعاونية للتأمين من أول الأمر ، بل يجب أن يسبقها قيام تعاونيات أخرى ونشاط تعاوني من خلاله يمكن إنشاء التعاونية التأمينية .. وهذه الأنشطة التعاونية منها تعاونيات للإدخار والإقراض أو تعاونيات زراعية أو إستهلاكية أو إسكانية ، أو حرفية عمالية .. إذ أن أعضاء هذه التعاونيات هم الذين يقدمون المعونة والتأييد للبرامج التأمينية.

والإستثناء الوحيد لهذا هي هيئة التأمين التعاوني التي تقدم خدمات لتعاونيات المنتجين ،مثل تعاونيات صائدي الأسماك والتعاونيات الزراعية كبيرة الحجم .. وهذه الحالات يمكن القيام بتنظيم تعاونيات للتأمين متخصصة لمواجهة الإحتياجات الخاصة لهؤلاء المنتجين.

وأخيراً يجب أن نؤكّدْ على أهمية العلاقة بين التعاونيات والدولة ، حيث أن هيئات التأمين التعاوني يُطبق عليها ذات القواعد والتنظيمات التي تنطبق على كل شركات التأمين الأخرى . وفي عديد من البلدان يوفر التأمين الحكومي تغطيات معينة لكل المقيمين أو المواطنين ، بينما تحدد قوانين الدولة أنواع التأمين

التي يمكن التعامل فيها ، وأن الإدارة والرقابة الشعبية في التعاونيات التأمينية لخير ضمان بأن برامجها تتفق مع المتطلبات الوطنية.

إن دور الدولة أن تهيئ البيئة والظروف المناسبة التي تستطيع معها التعاونيات التأمينية تقديم الخدمات التأمينية المناسبة لأعطائها في إطار القوانين والعادات المحلية ، مع العلم بأن التعاونيات التي تفقد مبادئها السامية والتي تتحول إلى أجهزة حكومية قليلاً ما يكتب لها النجاح ، وفي هذه الحالة يختفي نفس التأييد الشعبي الذي هو عماد نجاح التعاونيات ومن ثم تتلاشى المؤسسة التعاونية !!..

٩) التأمين طراز فني من المشروعات التي تتطلب إدارة ماهرة وتخطيط سليم ، فهو يستلزم كلاً من الفهم العميق لأساسيات التأمين .. ومتطلبات تسيير العمل فيه ، وبالمثل النظرة المتعمقة في إحتياجات عامة الشعب .. إلا أن مختلف نماذج التأمين تبدو ضرورية للغاية من أجل إستمرار التنمية .. لأن التأمين هو السبيل الوحيد لتفادي آثار الكوارث التي تعوق حتماً نمو بعض المشروعات ، فإن الممارسة التعاونية للتأمين لقادرة على الوفاء بالعديد من إحتياجات التأمين في البلاد النامية .. ولهذا السبب قام مؤتمر التنمية والتجارة التابع للأمم المتحدة – بالتوصية به ، ومعترفاً بأنه من الصعب وصف التأمين التعاوني ، نظراً لتعدد نماذجه وأشكاله ، تلك النماذج التي تنبع من واقع البيئة وتلبية إحتياجات سكانها.

الفصل السادس
الندوة الدولية للجنة الأمريكية للتنمية التعاونية

كلمة لابد منها

لعل من الأهمية بمكان أن نُذكّر القارئ بقول المثل العربي " **من وعى التاريخ في صدره أضاف أعماراً إلى عُمره** " .. ومما لاشك فيه أن من بين أصدق الدروس المستفادة من تجارب التاريخ الإنساني **أن تستفيد من أخطاء الماضي وعبره ومآسيه** .. ونحن جميعاً نعرف **أن عالمنا المعاصر يُبشرُ بنظام جديد يستند إلى الديموقراطية وحقوق الإنسان وآليات السوق لكي يكون لكل فرد حق كريم في ثروة مجتمعه بقدر ما يَبذل من جهد** ، ومن هذه الحقائق والشعارات المرفوعة يقول القادة السياسيون ، ونحن معهم ، يقولون : **إن البشرية في حاجة إلى قيادات جديدة ، هذه القيادات ينبغي أن تُمارس دورها بمفهوم جديد يستند إلى القيم الأخلاقية ، وهو ما يُطلقون عليه " الشفافية Transparency** ".

وقد يكون من الأهمية بمكان أن أشير هنا إلى أن " **المنظمة الدولية للشفافية** International Organization For Transparency " أعلنت في تقريرها الصادر في شهر نوفمبر ٢٠٠٥ أوضحت فيه العديد من الجوانب التي تُظهر **أن الفساد قد إنتشر في خلال الثلاث سنوات الماضية في جميع أنحاء العالم** .. والجدير بالملاحظة **أن المنظمة الدولية للشفافية ذكرت على وجه التحديد أن الفساد إمتدُ حتى وصل إلى التعليم** !!.. وأن معايير قضاء حاجات المجتمع لا تستند إلى اللوائح والقوانين الخاصة بها .. إنما تستند إلى أساليب أخرى .. إلخ.. ومنها **ضغط مستويات مسئولة** !!.. ومن هنا نُشير إلى غرابة هذا التقرير **ونُعلن مضمونه ونُحذّر من إنتشاره** ، عملاً بقول الخلفاء الراشدين الذين كانوا يقولون للرعية " **رحم الله إمرءاً أهدى إليَّ عيوبي** ".. **وكذلك قولهم " لا خير فيكم إن لم تقولوها .. ولا خير فينا إن لم نسمعها** ".. **ونرجو أن تكون مصر خارج الدائرة** !!..

ولعلنا ونحن نتكلم عن التعاون وتطبيقاته .. وعن **لماذا ينجح التعاون ؟.. ولماذا يفشل ؟**.. **نُذّكِر الجميع** بأن التعاون على البر والتقوى... هو دعوة الشرائع السماوية جميعاً ... نعمل فيه جميعاً جنباً إلى جنب ، بغض النظر عن اللون أو الجنس أو المعتقدات الدينية ، أو المذاهب السياسية ،

ورحم الله شوقي ، وأساتذتنا الذين علّمونا في صغرنا ... تعلمنا منهم قول شوقي رحمة الله عليه :

إنما نحن مسلمين وقبطـــاً * أمَّة وُحِّدَتْ على الأجيــالِ

فإلي الله من مشى بصليــبٍ * في يديه ومن مشى بهلالِ

وكذلك يُخاطب شوقي الأقباط والمسلمين قائلاً :

هذِى قبوركموا وتلك قبورنـــا * متجاورين جماجماً وعظامـــا

هذِى ربوعكمو وتلك ربوعنـــا * متقابلين تُعالج الأيامــــا

الدين للديَّان جَلَّ جلالــــه * لو شاء ربك وحَّد الأقوامـــا

هذه هي الروح التي نشأنا وتطورنا على تعاليمها .. وهي مستمدة من الـشرائع السماوية المقدسة ، فالشرائع السماوية توجب العدل وتُحرِّم الظلم ، والـشرائع الـسماوية توقظ الحواس جميعها ، وتوجه الأفكار والأنظار إلى المـبادئ الإلهية السامية العظيمة ، وتجعل من تعاليمها السامية العظيمة ، وقـيمها الـرفيعة والتـي مـنها المودة ، والرحمة ، والتعاون ، والإيثار ، والتـضحية ، وإنكـار الذات ، وما يُلطِّف الحياة ويؤاخي بين الإنسان وأخيه الإنسان ، وتحترم العقل الإنساني وتُقدِّر الفكر البشري ، وتجعل العقل والفكر وسيلتين من وسائل التفاهم والإقناع ، فالشرائع السماوية لا تُرغِمُ أحداً على عقيدة مُعيَّنة ، ولا تُكره إنساناً على نظريةٍ خاصة بالكون أو الطبيعة ، وحتى فـي قضايا الدين فإن الشرائع السماوية تُقرِّر أنه لا إكراه في الدين ، وأن وسـيلة الـشرائع السماوية هي إستعمال العقل والفكر والنظر فيما خلق الله سبحانه وتعالى من أشياء .. واستأذن القارئ في أن أذكِّره بقول الله في كتابنا الكـريم : " لا إكـراه في الدين .. " وقوله سبحانه وتعالى : " ولو شاء ربُّك لآمـن مـن فـي الأرض كُلُّهـم جَمـيعاً أفأنـت تُكـره الناس حتى يكونوا مؤمنين " ؟.. ورسول الله صلى الله عليه وسلّم لم تكن وظيفته إلاّ أنه مُبلِّغ عن الله وداعية إليه .. أنظروا جميعاً إلى قول الله سبحانه وتعالى : " يا أيها النبي إنَّا أرسلناك شاهداً ومُبشِّراً ونذيرا وداعياً إلى الله بإذنه وسراجاً مُنيرا.. ".

ومــن هذه المعاني ، فإن كل قارئ لشريعة الله السمحاء بعقله سيخرج حــتماً بــأن شــريعة الإســلام تدعو إلى السلام وأنها تُعتبر مُرشِداً روحياً للإنــسانية ، وأنهــا تدعو إلى السلام والمحبة .. والشريعة المسيحية تدعو أيضاً إلى السلام والمحبة ، وأبناء الشريعتين المسيحية والإسلام يدعون إلى الــسلام والمحبة ، ومن هنا نحن جميعاً مجمعون على أن السلام الذي ندعو إلــيه ينبغي أن يكون هو الدعامة الأساسية للنظام العالمي الجديد .. سلاماً يــضع نهاية للصراعات والإضطرابات التي تعيش في ظلالها منطقة الشرق الأوسط ، ويضع الخطة الرشيدة التي تحرر الإنسانية ويُرشدها في مسيرتها متجهة إلى غاياتها من الرُقي والتقدم ، وهي مُظللة بظلال الأمن الوارفة.

ولعلنــي في هذا المقام أرجو أن أشير هُنا إلى أنه ... ليست المنظمة العالمــية للشفافية وحدها التي تقول أن الفساد إنتشر في العالم خلال الثلاث الــسنوات الأخيرة !!. وإمتد إلى القضاء والتعليم !!.. بل إن هناك منظمات دولــية عديــدة قالت مثلما قالوا !!.. ونحن لا نُريد هنا أن نُردد ما قالوا .. ويكفينا هنا في هذا المقام أن نُشير إليه... وأن ندعو الله أن يحفظنا من كل شر .. ويحفظنا من كل فساد.

وأرجــو أن أوجــه النظــر إلى أن شعراءنا يعبروا خير تعبير عن ما صارت إليه أحوال البشر في زماننا هذا... وعلى سبيل المثال ، قال أحدهم :

مضى كُل خِلٍ صادقٍ في إخائه * ولم يبق إلاّ كاذِب ومَلــــولُ

إذا أقبلتْ دنياك أقبل مثلهــــا * وإن مالت الدنيا عليك يميل !!

وقول بعضهم الآخر :

رأيتُ الناس قد مالـــــــــو * إلى من عنده مـــــالُ !!..

أما الشاعر الآخر فقد وقفت أمام شعره طويلاً .. أتأمل عُمق فلسفته في الحياة .. إنه يقول :

وحلاوة الدنيـــا لجاهلهـــا !!.. * ومرارة الدنيا لمَنْ عَقَـــلاً !!..

❖ من هم التعاونيون الحق ؟ :

فـي ضـوء المعاني التي ذكرناها من قبل ، يُسعدني أن أورد بعض ومـضات مـن الأمل في بحوث أهل التَخصُّصْ من التعاونيين الذين يؤمنون بالأخوة الإنسانية ، ويُبَصِّرون إخوتهم من التعاونيين في جميع أنحاء العالم بعـدم الوقوع فيما وقع فيه غيرهم من أخطاء ، وذلك من خلال المؤتمرات الدولـية التعاونية التي عقدوها من أجل إصلاح التعاون على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ... ويُسعدني في هذا المقام أن أقول أنني حضرت العديد مـنها ، واسـتمعت واستوعبت دعواتهم الأخلاقية والعلمية ، لأن المنظمة التعاونـية أمانة في أعناق المسئولين عنها ، فأقوال وبحوث هؤلاء العلماء يستهدفون من ورائها أن يعلم التعاونيون في شتى أنحاء العالم أن المنظمات التعاونـية التـي تُدار بالطريقة التقليدية الكلاسيكية التي تقوم على مبادئ الإدارة التي ظهرت في القرن التاسع عشر ، لم يعد في وسع هذه المنظمات الإسـتمرار إلاّ بملاحقة مستمرة للتطورات الحديثة في عالم ثورة تكنولوجيا الإتصالات ونظم المعلومات ، وإلاّ أصبحت خارج المنافسة !!..؟

فالمـيدان الآن لم يعد يَتَسِعْ إلاّ للمنظمات العملاقة ... وآن لنا الأوان الآن أن تكـون لنا تعاونيات عملاقة ، نحن نريد لمنظماتنا التعاونية وغيرها مـن المنظمات أن تأخذ بأسباب التغيير والتطور ، وتُطبق الإدارة الديناميكية .. إدارة المُبادأة .. والإبداع والإبتكار والتطور .. وينبغي للجميع أن ينهض عـن طـريق التدريب المتقدِّم للعمالة الوطنية التي تعمل بها بحيث تكتسب خبرات تتزايد يوماً بعد الآخر في مختلف المجالات الفنية والإدارية ، آخذين فـي الإعتـبار أن تحقيق ذلك يكون بالقدر الذي تسمح به قدرات المنظمات بـصفة عامـة ، ونقـول هنا المنظمات التعاونية بصفة خاصة، فدورها في تحقـيق ذلـك مرهون بالتنمية البشرية لقاعدة كبيرة من النسيج الإجتماعي لأهـل وطننا العظيم ، والنهوض بهم إلى مستويات العصر في حدود قدراتها وجهودها ومدى إستطاعتها في إحداث التغيير نحو الأفضل ، ومدى النهوض بالعمالـة لترتقـي إلى مستوى الخبرات التي يتحلى بها نظائرهم في عصر الإسـتراتيجيات التنافـسية ، وتجنُباً للعمل بتكنولوجيا متهالكة ومتقادمة لا ترقى إلى ما هو متاح عند غيرها ، مع التأكيد على أنه ليست العبرة في أن تكـون لديـنا تكنولوجـيا العـصر ، إنما تكون لدينا القدرة على إستيعابها وتشغيلها وصيانتها !!.. وياحبذا لو أمكننا صنعها !!..

ومن نعم الله سبحانه وتعالى على التعاونيين الذين يتحلّون حقاً وصدقاً بأخلاقـيات التعاون ، روحياً وعلمياً وعملياً ، فإنهم يعَملون معاً ويكون الله معهـم كمـا يقـول الحديث الشريف " يد الله مع الجماعة " .. و" يد الله مع الـشريكين مـا لـم يـتخاونا ، فإن تخاونا رفع الله يده عنهما ".. وإذا كان التعاونـيون يعملون من أجل تنمية مصالحهم الإجتماعية والإقتصادية ، فإن عملهم معاً في المنظمات التعاونية إنما هو نوع من تقوية هذا الدفاع ، وذلك لما تتمتع به الحركة التعاونية من شفافية وحرية ... نتيجة لعدم تبعيتها لأي حزب من الأحزاب أو جماعة من الجماعات ، ومن هنا تكون لها قدرتها على تعبـئة جهـود أعـضائها جمـيعاً تحـت مـبدأ وحدة المصالح الإقتصادية والإجتماعـية المشتركة... حيث أن هناك من العلماء التعاونيين والسياسيين مـن يُـشَبهون الجمعـية التعاونـية بأنهـا جمهورية مُصغَّرة .. ومدرسة الديمقراطية الأولى في بناء الإنسان.

وإذا كانـت الأحـزاب في مصر في مختلف العهود فيما مضى ، كانت تحاول أن تستغل الحركة التعاونية لأغراض حزبية ، فكانت تعقد المؤتمرات التعاونـية ، لا بقصد نشر الوعي التعاوني والثقافة التعاونية أو بحث نواحي الـضعف فـي الحركة والعمل على تقويتها ، وإنما لغرض الدعاية للأحزاب القائمـة بالحكم ومهاجمة الأحزاب المعارضة !!؟.. ونحن لا ننكر أنه كانت تـوجد أصوات تعمل للتعاون ، وجهود صادقة تُبذل من أجله ، ولكنها كانت أصـوات قلـيلة وجهود فردية محدودة لم تستطع أن تؤثر أو تحقق أهدافها وسط خضم التيارات الحزبية والإنقلابات الوزارية التي كانت تتوالى !!..

وكما نعلم فإن الرواد الأوائل من التعاونيين كانوا ينادوا بالبعد عن الحزبية والعمل معاً .. وعلى سبيل المثال فإن دكتور وليم كنج أحد رواد الفكر التعاوني حيث عاش فيما بين (١٧٨٩-١٨٦٥) .. وكان طبيباً ناجحاً وحباه الله النزعة إلى الخير .. والرغبة في مساعدة الفقراء .. وكان يُطلقُ عليه " طبيب الفقراء ".. هذا الرائد التعاوني العظيم أسهم في ميدان الدعوة والإعلام بمفاهيم التعاون عن طريق مجلة صغيرة نشرها عام ١٨٢٨ باسم " التعاوني(*) The Cooperator " .. جعل شعارها " المعرفة والإتحاد هما

---

*) للراغبين في مزيد من دراسة تاريخ حياة هذا الرائد التعاوني الكبير يُمكنهم الرجوع إلى مؤلفنا بعنوان : دكتور وليم كنج ، تاريخه .. أفكاره .. رسائله . الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥.

القوة .. والقوة الموجهة بالمعرفة تؤدي إلى السعادة .. والسعادة هي هدف بني الإنسان " .. ولم يكن دكتور وليم كنج يلجأ إلى إستخدام الألفاظ الرنانة .. والفلسفات المجردة .. والنظريات الذهنية التي يعوزها التطبيق .. كان يستعمل الأسلوب المُبسط المعقول الذي يسهل فهمه على الطبقة العاملة ، وبذلك خدم الهدف كما يُريد أن يحققه ، وهو تثقيف الطبقة العاملة وتوضيح معالم مبادئ التعاون ، وإقناعها بفائدة وضع هذه المبادئ موضع التطبيق.

هذه المفاهيم مازالت حتى الآن قائمة .. وهناك إجماع عالمي عليها ، ومازالت المنظمات التعاونية الدولية تُنادي بوحدة عمل التعاونيين وعدم إثارة أية مسائل سياسية أو دينية .. ونعتقد أن الخلافات الحزبية فيما مضى ، وعدم توافر الكفاءات الفنية والإدارية التعاونية ، وغير ذلك من أسباب التخلُف .. كل ذلك أدَّى إلى ضعف الحركة التعاونية في مصر ، ومن مظاهر ذلك أنه كان إذا صدر تشريع في عهد وزارة من الوزارات لصالح الحركة ، تهاونت الوزارة التي تأتي بعدها في تنفيذه ، وتوانت عن توفير قوة الإشراف اللازمة للتوجيه والرقابة !!..

وفـــيما يلي نورد بعض الآراء التي أبرزتها اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية الخارجية وموضوعها :

لماذا تنجح التعاونيات .. ولماذا تفشل ؟

❖ تعريـــــف :

بدأت اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية الخارجية في عام ١٩٨٤ ، دراسة لمعرفة **ما هي الدروس المستفادة من تجاربها في التنمية الخارجية في العشرين سنة الماضية ، ورغبة منها في توسيع نطاق الدراسة إلى ما يجاوز تجربة منظمات التنمية التعاونية بالولايات المتحدة ، عقدت إجتماعاً خاصاً بهذا الغرض ، ودعت(*) إلى هذا الإجتماع مجموعة إستشارية ، واصدرت تقريراً بعنوان " التنمية التعاونية لماذا ؟ " آراء بعض قادة الممارسين العالميين.**

وزيادة في توسيع مجال الحوار لأكثر من ذلك عقدت اللجنة ندوة عمل حول " لماذا تنجح التعاونيات .. ولماذا تفشل " ؟.. وذلك بمناسبة إنعقاد اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي في الولايات المتحدة لأول مرة في تاريخها ، وحضر ندوة العمل هذه نحو ٨٥ مشاركاً من ٢٥ قطراً ، ونُظمت الندوة على اساس البحوث الستة المقدمة ، ووضعت الندوة أسلوباً للمناقشات والعمل المتبادل ، وفي نهاية هذا التقرير ألحقت به ملخصاً للبحوث الستة.

ورأست الندوة التي دامت يومي ١٠ ، ١١ أكتوبر ١٩٨٥ **بربارا ديفريك رئيسة اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية في الخارج** والجمعية القومية التعاونية للأعمال (العصبة التعاونية للولايات المتحدة الأمريكية سابقاً) ، **وهذا التقرير خلاصة مركزة للآراء التي قُدمت في الندوة ، وأعرب كثير من المشاركين عن الرغبة في إستمرار الحوار من خلال ندوات عمل دولية مماثلة حول قضايا التنمية التعاونية.**

(*) نرجو التكرُم بالرجوع إلى أسماء السادة المشتركين في الندوة الدولية تحت موضوع " لماذا تنجح التعاونيات ولماذا تفشل " الموجودة بالصفحة الأخيرة بالفصل الرابع ، حيث أوردنا قائمة المجموعة التي قُدمت لها الدعوة لحضور هذا الإجتماع ، وكان من بينهم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية.

لماذا تنجح التعاونيات ؟

WHY DO COOPERATIVES SUCCEED?

يقــول تقريــر الندوة الدولية السابق الإشارة إليها .. بينما توجد أسباب كثيرة لنجاح التعاونيات في الأقطار النامية أو لفشلها ، فإنه لا يتوافر لديها بــيان بالمعاييــر التي تضمن لها تلقائياً هذا النجاح ، لكن كثيراً من " حالات النجاح " و " حالات الفشل " أمور نسبية تقع في منطقة رمادية ليست بيضاء ناصعة ولا سوداء فاحمة ، وحيث يمكن إجراء التحسينات بصورة مؤكدة ، فإنــنا نقــدمها فــي إطار سعينا نحو البحث عن تلك المعايير التي تأخذ بها وتــساعدها في سعيها نحو النجاح لتستعين بها التعاونيات ومن يساعدونها في تصحيح وضبط بؤرة أنشطتهم ، ويعقب ذلك قائمة مختصرة بالتصورات غيــر الصحيحة الشائعة حول التعاونيات ومناقشة للأسباب الأخرى المؤدية إلى فشل التعاونيات.

ما هي المعايير التي تُبَيِّن ما إذا كانت الجمعية التعاونية ناجحة ؟

What are Criteria for Determining If a Co-operative Is a Success?

*) هل الجمعية مشروع قابل للحياة والبقاء إقتصادياً ؟

*) هل لها القدرة على التكيُّف والنمو والإبداع ؟

*) هل تقدم الخدمات التي ينشدها أعضاؤها ؟

*) هل تتيح المشاركة الديمقراطية في صنع القرار المتعلق بالتخطيط والتنفيذ والمشاركة في المنافع الإقتصادية ومخاطر أهداف التنمية ؟

*) هــل تــتابع الجمعــية الــسير بفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف الإقتصادية والإجتماعية التي حددتها لنفسها ؟

عوامل هامة تُسهم في(*) نجاح أو فشل التعاونية ؟
Important Factors Contributing to Co-Operative Success or Failur.

القيادة leadership	القـدرة على الإبانة والإفصاح ، وتحريك ودفع الآخرين عامل هـام في قيادة الجمعية التعاونية (ويلاحظ أستاذ بجامعة يورك بكـندا أن البيروقراطيين قد يروا القيادة في إصدار الأوامر فقط وإلزام الآخرين باتباعها).
الإدارة السليمة Sound Management	تحـتاج التعاونـيات إلـى إدارة سليمة وإلى نظام من الضوابط والتوازنات يحكمها ويضبطها.
التدريب Training	يجـب أن يـتوجه التدريب إلى جميع الأشخاص المعنيين بعمل الجمعـية التعاونـية ، كالأعضاء والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة ، وكثيراً ما يجري تدريب أشخاص غير أولئك المطلوب تدريـبهم !!.. فبينما تؤدي النساء العمل في حالات كثيرة .. نـرى مـن السائد إختيار الرجال للتدريب على إحتلال مناصب عـضوية مجلـس الإدارة ، وقـد أهـاب أحد القادة التعاونيين الأفـريقيين بالمختصين ليدربوا الأشخاص القائمين بالعمل فعلاً بدلاً من توصيل المعلومات إليهم عن طريق أزواجهم !.. إذ أن النساء أكثر إحتياجاً إلى التدريب المباشر. وتجـد التعاونـيات صعوبة في العمل في السوق الإحتكارية أو التـي يـسيطر على سياستها القلة ، حيث لا تتيسر المنافسة ، وعلـى رجـال التعاونـيات أن يعملوا مع الحكومة ليثبتوا أن التعاونيات تؤدي عملاً فعلاً ، وحينئذ ستحظى التعاونيات بمزيد من مشاركة الحكومة ومساندتها.

(*) أرجـو التكرم بالإحاطة أننا حاولنا أن نُبسّط المفاهيم التي وردت في أبحاث العلماء الـذين شـاركوا في الندوة والذين أختيروا بعناية فائقة على حد قول رئيسة الندوة ، حاولـت تبـسيط هـذه المفاهـيم لفائـدة الذين يقومون بعملية التدريب التعاوني من المتخصصين في هذا المجال ، وذلك حتى يكون التدريب من خلالهم جدياً ومُجدياً في نفس الوقت.

الثقافـــة Culture	يعتبر التثقيف التعاوني عاملاً أساسياً في نجاح التنمية التعاونية لأنه يؤدي إلـى غـرس وتعمـيق مفهوم الإلتزام بين الأعضاء إزاء جمعيتهم ، ولا يقتصر التثقيف على التدريب الحرفي ، بل يعني تدريب المحترفين على أن يـصبحوا تعاونيـين صالحين ، ولا يُساعد تثقيف الأعضاء على المحافظة فحسب على فكرة الخدمة وهي فكرة حيوية ، بل يعمل على منع الأعضاء مـن إسـتخدام الإجتماعات لتحقيق أغراضهم الخاصة عن طريق إستغلال جهـل أو أمـية زملائهم الأعضاء ، ويعد الإعتراف القانوني بالتعاونيات عنصراً لا غنى عنه من عناصر التثقيف التعاوني.
المناخ المواتي Favorable Climate	تستطيع الحكومات إعاقة مسيرة التنمية التعاونية المستقلة أو النهوض بها ، ويتمـثل دور الحكـومة في إيجاد التسهيلات ووضع السياسة ، ويحتاج الأمر إلى تشريعات مواتية للتنمية التعاونية ، لكن ليس من المرغوب فيه أن تُعيِّن الحكومة أشخاصاً في التعاونيات أو إعانتها بموظفيها ، وكثيراً ما يكـون صنَّاع القرار في الحكومة على وعي جيد بما هو خير للتعاونيات ، لكـن يغـريهم بالتدخل أسباب أخرى أكثرها سياسية ، ولذا يحتاجون إلى تفهُّـم أفـضل لأهمية العمل بطريقة أو بأخرى ، ولماذا من المرغوب فيه ممارسـة قـدر مـن الضبط أكبر أو أقل في المجال التعاوني ؟ ويجب أن يقتصر دور الحكومة على دعم قدرة الأعضاء على الإكتفاء الذاتي. أو دعم عناصر المناخ المواتي الأخرى : – التشريع الذي ييسر تطور التعاونيات بدلاً من فرض الإشراف عليها. – تنـسيق الأهـداف بين الحكومة والقطاع التعاوني والإتفاق بينهما على الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف. – وجود هياكل رأسية تُيسِّر الأنشطة داخل القدرات الإدارية بالتعاونيات. – إتاحة مصادر التمويل والمستلزمات. – سياسات تسمح بالمنافسة العادلة والتسعير. – ضمانات تجعل المخاطر أمام التعاونيات ميسورة الإدارة. – مـساندة التعاونـيات مثل المساندة التي تحظى بها قطاعات أخرى ، كمنظمات رجال الأعمال .. وقطاعات المنظمات الأهلية .. وقطاعات المجتمع الأخرى. – بيئة سياسية مساندة. ويـبدو أن هناك إرتباطاً بين النظم السياسية والهياكل الداخلية وبين نجاح التعاونيات في أعمالها ، واستطاعت التعاونيات بالمثل أن تُسهِّل فهم وممارسـة الديمقـراطية في بعض الأقطار ، وعمدت بعض الأقطار على إدخـال علـم الـتعاون ، فـي مراحل البنيان التعليمي على تعدد مراحله ومستوياته توسيعاً لنشر الثقافة التعاونية ، وكذلك تعمقاً للمفاهيم التعاونية وتطـورها لمـن يمارسـون أعمالهم في المنظمات التعاونية وبوجه عام العمل على نشر المبادئ التعاونية ، على أوسع نطاق. وتجـد التعاونـيات صعوبة في العمل في السوق الإحتكارية أو التي يسيطر على سياستها القلة حيث لا تتيسر المنافسة ، وعلى المسئولين عن التعاونيات أن يعملوا مع الحكومة ليثبتوا أن التعاونيات تؤدي عملاً فعلاً.

الوعي Sensitization	يجب أن يصاحب العمل إزدياد وعي المسئولين الحكوميين وقادة المجتمع بدور التعاون في التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، خاصة وأن هؤلاء المسئولين قد يخامرهم القلق من أن قيام حركة تعاونية موحدة قد يعني تشكيل مركز قوة معارض لهم ، ويجب في هذا الصدد إبراز الأهداف المشتركة بين الطرفين.
الوضع القانوني Legal Status	تعني التشريعات التعاونية إعترافاً من جانب الحكومة بأنها تعتبر التعاونيات شريكة في عملية التنمية ، وتمنح هذه التشريعات في كثير من الأحوال للتعاونيات حق توفير الخدمات التي كان توفيرها مقصوراً على الحكومة.
التنمية المتكاملة Integrated Development	لا تتحقق جميع أهداف التنمية التعاونية من خلال التعاونيات ، ورغم أن التعاونيات قد تُستخدم في التغلب على المواقف والظروف الصعبة في بعض الأقطار النامية ، فقد توجد ظروف أخرى تكون المشاكل في ظلها أكبر كثيراً من قدرة التعاونيات على تناولها.
تنسيق الأهداف Harmonization of Objectives	يجب النظر إلى الحركة التعاونية في إطار الرخاء الإجتماعي والإنساني ، فإذا أريد للتعاونيات أن تصبح أداة لتخفيف وطأة الفقر في العالم فيجب أن تصل إلى أفقر الناس ، لكن تقديم الخدمات لمن في قاع الفقر بالمجتمع ليس مهمة التعاونيات ، وإذا أعتُبرت التعاونيات وسيلة للإعتماد على النفس فينبغي ألا تقتصر عضويتها على الطوائف الأكثر فقراً في المجتمع ، بل ينبغي أن يكون في عضوية الجمعيات فئات أخرى من القادرين على الإسهام في تطبيق مبدأ الإعتماد على النفس والإدارة الذاتية ، أما إذا قُيدت عضوية التعاونيات بشكل مبالغ فيه فقد يؤدي ذلك مثلاً إلى ظروف يتوقف معها تدفق المدخرات من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية ، وإذا إقتصرت مهمة التعاونيات على أن تصبح وكالات خدمات للفقراء فحسب فلا شك أنها لن تعمل من أجل الإعتماد على النفس. وينبغي على الحركة التعاونية ككل أن تحدد أهدافها بطريقة تقويها ككل ولا تؤدي إلى إنقسام بين مختلف القطاعات التعاونية.

الإطار الزمني الكافي Adequate Time Frame	التنمية التعاونية عملية مُطولة ولابد لها من ذلك لتنجح في النهاية ، ويتطلب إنشاء النظم التعاونية القوية أو الإقليمية ١٠ سنوات أو ١٥ سنة كإطار زمني معقول ، وكثيراً ما تغفل الوكالات الدولية المتبرعة في لهفتها على تحقيق أهدافها التنموية الخاصة ، ويرجع ذلك إلى عدم درايتها بالظروف المحلية ، هذا بالإضافة إلى عدم إلمامها بأن التعاونيين يحتاجون إلى زمن لتنمية قدراتهم نظراً لعدم توافر المعرفة الفنية والأمية ونقص الخبرة في التنمية !!.. وهذه حقيقة لابد أن نعترف بها !!.. ولا يعتبر فرض جدول زمني لا يُراعي الظروف المحلية من قبل هيئة خارجية إجراء يتسم بالواقعية!.
المشاركة Participation	تعني المشاركة من وجهة نظر التعاوني وجود مجموعات من الناس تُحدد المشاكل وتتخذ الإجراءات ، وتتعلم ، وتتكيف وتعيد تنظيم نفسها. (أما المشاركة في المنطق البيروقراطي فهي مجرد حضور الجلسات والإستماع والتصويت !!؟..) ويتيسر مشاركة الأعضاء في صنع القرار عن بَيِّنة ووعي عن طريق إمدادهم باستمرار ببرامج إعلام وتثقيف تعاونية ، وبدون مشاركة لن يكون هناك إرتباط بالقضية التعاونية!!؟.. وتظهر المشكلات أيضاً حين تختلف البواعث على التجمع معاً في جمعية تعاونية ، ولاحظ أحد مؤسسي حركة جمعيات الإئتمان في كوريا أن جمعيات الإئتمان حين تقام على قاعدة العضوية في الإتحادات العمالية تنشأ المتاعب !!.. فليس الإتحاد العُمالي مؤسسة تمويلية – أي أن أحدهما جماعة ضغط والأخرى منظمة خدمات. ويجب على المنظمات المتبرعة أن تُراقب مدى الأنشطة التي هي بصدد القيام بها تحت عنوان " التنمية التعاونية " ، وقد تساءل مستشار فني كبير يعمل في قسم إدارة المشروعات بالصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)(*) عما إذا كان المبدأ البروتستانتي الذي يقول بوجوب القيام بكل شئ ممكن قد إلتبس على الناس فهمه !!؟.. ووضع في غير موضعه !!؟.. وربما ينبغي على المتبرعين أن يقتصروا على القيام بما هو ضروري تاركين لغيرهم أن يفعلوا ما يريدون فعله!!..

*) International Fund for Agricultural Development.

العضوية المفتوحة Open Membership	من المعترف به عامة أن إتساع قادة العضوية يفيد الجمعية التعاونية ، ولذا يجب أن نفتح باب عضوية التعاونيات أمام الجميع ، وتواجه منظمات التنمية مشكلة الوصول إلى الطائفة الأشد فقراً وتُمثل ٢٠% من السكان ، وسبب المشكلة أنه مطلوب من الأعضاء أن يقدموا مساهمة ما من أجل أن يُقبلوا في عضوية الجمعية ، غير أن محاولة فرز أولئك الذين على درجة كبيرة من الثروة واستبعادهم من الإنضمام إلى التعاونيات ، مثل هذا التصرف يؤدي إلى نشوء مشكلة قيادية مخيفة ، فمثل هؤلاء الناس لهم مهارات يمكن إستخدامها لزيادة رفاهية كل الأعضاء ويجب على الجمعية التعاونية أن تخدم المجتمع ككل. ويجب أن نُدرك دائماً أن مجموعة صغيرة العدد من الأعضاء يعانون من نفس أنواع المشكلات يمكنها في الغالب معالجة مصاعبها معاً ، بينما يحتاج الأمر إلى جهد أكبر إذا لم يعاني الأعضاء من نفس أنواع المشكلات ، وتعتبر الجمعية التعاونية أصغر مما يجب إذا لم تجمع بين جميع الراغبين في الحصول على الخدمات ، وأكبر مما يجب إذا فقدت السيطرة الديموقراطية بسبب كثرة عدد الأعضاء ليس غير!!؟..
الصلات Linkage	إذا أوجدت التعاونيات مؤسساتها الخاصة بينما تتجنب المشكلات الكبرى للموقف الذي لابد لها من العمل فيه ، فإن هذا الموقف قد يغرق المنظمة التعاونية ويؤدي الميل إلى فصل الفكرة التعاونية عن باقي المجال الإقتصادي إلى عدم إنتظام نسبة معدل المصروفات إلى الإيرادات وفقاً لمقتضيات الإدارة العلمية السليمة ، وبالتالي تحقيق التنظيم الجيد للعمل.
التنوع Variety	تقام الجمعية التعاونية عادة للوفاء بحاجات أعضائها العاجلة ، ويجوز أن يتخذ الهيكل التنظيمي الذي سيُشبَع هذه الحاجات أشكالاً متعددة ، والشرط الوحيد المطلوب هو أن يكون هذا الإطار التنظيمي ذا فاعلية ، ويثور سؤال حول ما إذا كان الطراز الشديد التخصص من التعاونيات السائد في الغرب صالحاً بالضرورة للتطبيق في العالم الثالث. وبينما تنمو الجمعية التعاونية ، تتزايد أهمية الأنشطة المتنوعة التي تتخذ شكل خدمات إضافية إستجابة لتعدد الحاجات الإنسانية ، ويؤدي ذلك غالباً إلى مشكلة فيما يتعلق بالبنية الأساسية المناسبة تنظيمياً ، لأن العمل على توافر هذه البنية الأساسية في الجمعية التعاونية متعددة الأغراض شديد الصعوبة من وجهة النظر الإدارية.

التخطيط المتفرد Individualized Planning	يجب أن تستجيب مشروعات التنمية التعاونية وإدارتها للظروف المحلية ، وكلما زادت جذور المنظمة التعاونية تعمقاً في إقتصاد وثقافة قطر ما ، كلما قلت إمكانية رسم وتصميم المشروع وتحديد الأهداف لسنة أو سنتين أو ثلاث سنوات مقدماً.
التصورات الخاطئة الشائعة حول التعاون : Common Misconceptions About Cooperatives	*) يمكن أن تنجح التعاونيات حيث الظروف غير مواتية. *) يفرض النمو العاجل على التعاونيات نتيجة موقف تنموي عاجل. *) تنجح المشروعات التعاونية حتى لو كان عامل المخاطرة كبيراً. *) الإعتماد على الذات ضمان تلقائي للنجاح.

أسباب أخرىٰ لفشل التعاونيات
ADDITIONAL REASONS FOR COOPERATIVE FAILURE

❖ وجهة نظر : Overture

يقول عضو مجلس الإدارة المنتدب بالبنك التعاوني المركزي بماليزيا في كلمته الإفتتاحية ، أن **التعاونيات تنجح أو تفشل لنفس الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أو فشل غيرها من المؤسسات ، لكن حتى الحالات التي تفشل فيها التعاونيات يمكن أن يعقبها ميراث من النجاح في شكل خبرة يكتسبها الأعضاء في العمل معاً من أجل أهداف مشتركة غالباً ما تظهر على السطح في تاريخ لاحق في مشروعات أخرى.**

❖ إستخدام الحكومة للتعاونيات كأداة في عملية التنمية :
Use by Government of Cooperatives As Tools in the Development Process.

إعترف أول الخطباء في إفتتاح ندوة العمل الدولية حول " لماذا تنجح التعاونـيات ولماذا تفشل ؟ " بأن المتبرعين الدوليين يمكنهم مساعدة الدول النامية فيما يتعلق بإستخدام التعاونيات بنجاح كأدوات للتنمية ، وقالت مسز نـيل بـيدين المنسقة المساعدة لمكتب المشروعات الخاصة بوكالة التنمية الدولـية الأمريكية : " كلكم كأعضاء في الحركة التعاونية حلفاء طبيعيون لنا .. ويسرنا أن نساند عملكم .. على أن يكون عملكم وفقاً للنتائج والتوصيات التي تخلص إليها هذه الندوة !!..

ولكـــن لجـــوء الحكومات إلى إستخدام التعاونيات كوسيلة لحل بعض مـــشكلات الأقطار النامية إنتهى ببعض حالات الفشل الذريع الذي يرجع في الغالـــب إلى تصورات خاطئة حول ما تستطيع(*) التعاونيات تحقيقه ، وسوء إســـتخدامها فـــي الوصـــول إلى بعض الأغراض ، لكن يجب ألا يعتبر فشل التعاونيات في مثل هذه الظروف فشلاً لعملية التنمية أو العكس.

ونـــرجو أن نوجه النظر إلى أنه قد حدثت حالات كثيرة كان للحكومة فيها جدول أعمال منفصل ، مثل توفير فرص العمل ، وأخذت بالمبادرة " من القمـــة إلى أسفل " ، وأدت هذه الحالات إلى سيطرة زائدة من جانب الحكومة على التعاونيات إلى حد أن تصدر الحكومة كل القرارات كما حدث للتعاونيات الأندونوســـية فيما يتعلق بأسعار السماد والأرز وغيرها من السلع ، وتصبح إجـــتماعات مجـــالس الإدارة لا معنـــى لهـــا ولا فاعلية إذ لابد للمجلس من الرضوخ لقرارات الحكومة !!..؟.. ويزول الفرق – في هذه الظروف – بين حقوق وإلتزامات الأعضاء وحقوق وإلتزامات غير الأعضاء!!..

وتعتبـــر أندونيسيا مثالاً على التطرف في إستخدام التعاونيات كوسائل وأدوات للحكـــومة ، فقد أنشأت إدارة عامة للتعاونيات في وزارة التعاون ، لهـــا حـــق إنـــشاء تعاونيات في المناطق الريفية كجزء من برنامج التنمية القومية ومنحت التعاونيات الأولوية في تنفيذ كل برامج وزارة الزراعة.

وســـجلت معظـــم التعاونـــيات الأندونوســـية نجاحاً من وجهة النظر التجارية ، لكن أثار نجاحها هذا التساؤل عما إذا كانت في جوهرها منظمات تعاونـــية صـــحيحة ؟.. وحول هذا التساؤل يدور الصراع ، حيث يعتبر كل

(*) على سبيل المثال قال عـــضو مجلس الإدارة المنتدب بالبنك التعاوني المركزي بماليزيا أن التعاونيات تنجح أو تفشل لنفس الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أو فشل غيرها من المؤسسات لكن حتى الحالات التي تفشل فيها التعاونيات يمكن أن يعقبها ميراث من النجاح في شكل خبرة يكتسبها الأعضاء في العمل معاً من أجل أهداف مشتركة غالباً ما تظهر على السطح في تاريخ لاحـــق فـــي مشروعات أخرى ، ونحن نكرر هذا المعنى لأهميته لأن هناك العديد من البحوث التعاونـــية التـــي أوضحت أن التعاونيين يمكن أن يستفيدوا من حالات الفشل ، وقد أوضحنا العديـــد مـــن الإســـتفادة مـــن تجارب الفشل ... ولذلك لزم التنويه ، كما أن الجهات المانحة والداعية إلى هذه الندوة كررت أهمية العمل بالتوصيات المستخلصة من نتائجها ، تعبيراً عن أن العبرة من حضور الندوة هو نشر المفاهيم المستخلصة منها ووضعها موضع التطبيق.

أفــراد المجــتمع أعضاء في التعاونية ويستفيدون من خدماتها بموجب أنهم يقيمون في منطقتها !!..

ولاشــك أن تحميل التعاونيات واجب تقديم الخدمات التي لولا وجودها لوقع على الحكومة عبء تقديمها ، إن مثل هذا الوضع لهو أمر يبدو جذاباً ومريحاً للمخططين الحكوميين ، لكن إذا أرادت الحكومة إستخدام التعاونيات بهذه الطريقة في عملية التنمية فيجب أن تظهر في خطة التنمية القومية .. فإذا لم تظهر فلن يتاح لها الحصول إلاّ على نصيب من الموارد الضئيلة التي تخصص عادة من خلال خطة التنمية!!..

❖ التدخل الزائد من الحكومة في إدارة وتوجيه التعاونيات :

Excess Involvement of Government in Cooperative Management & Governance.

يجــب تــشجيع الحكــومات علــى الإمتــناع عن التأثير في إستغلال التعاونــيات ، ومتى زاولت الحكومة حق المبادأة في تحديد أنشطة الجمعية التعاونــية ، فــلا ينتظر منها أن تنسحب بعد ذلك !!.. ويلاحظ رئيس قسم الــتعاون الريفــي بمنظمة العمل الدولية أن الحكومات تخلق المشكلات حين تحــاول فرض توقيتها أو أولوياتها على التنمية التعاونية ، ويجب بدلاً عن ذلــك التنــسيق بين أهداف التنمية الحكومية وبين أماني أعضاء التعاونيات التــي ينبغــي أن تــؤخذ فــي الإعتبار ، وفي ضوء ذلك يتم تحديد أنشطة الجمعيات.

❖ فرض الأهداف من الخارج : External Imposition of Goals

أظهــرت دراسة أجرتها منظمة الأغذية والزراعة بالأمم المتحدة أن من الأسباب التي كشفت عنها البحوث العديدة لفشل التعاونيات ، أنها أنشئت بــضغوط خارجــية ، وأن الأعــضاء غيــر مقتنعين بما يفعلونه ، وسيق القــرويون فــي كثيــر من الحالات إلى تنظيم أنفسهم حول نشاط ليس هو

بالضرورة موضع إهتمامهم الأول أو الرئيسي !!.. ونرجو أن نوجه الأنظار إلـى أنـه لـم يترك الأعضاء ليحاولوا – من خلال جمعيتهم التعاونية – أن يعملوا ما يعتقدون أنفسهم أنه إحتياجاتهم الأولى في الأهمية ، فلا ينتظر أن يحـسوا بالإلتزام إزاء برنامج هذه الجمعية ، وإذا لم تُحَلْ مشكلتهم الرئيسية أولاً فلن تصادف الجمعية نجاحاً أبداً !!..

❖ إفتقاد السيولة : Loss of Liquidity

رغم أن إفتقاد السيولة لا يؤدي بالضرورة إلى فشل التعاونيات ، إلا أنه يثير المشكلات لجمعيات الإئتمان ، ويضعفها ، ويتركز الغرض الأساسي من جمعيات الإئتمان في تقديم قروض قصيرة الأجل لأعضائها لأغراض إنتاجية تشمل الإسكان والأنشطة المتصلة به ، وأخذت جمعيات الإئتمان تقدم قروضاً إسكانية لكن لآجال أطول مدى ويعني ذلك – في أحوال كثيرة – دخول التعاونيات في مشاركة مع القطاع العام في مجال الإسكان وتعتبر جمعية سان فرنسسكو الإئتمانية في أكوادور ، أكبر مؤسسة تمويلية في البلاد وتمول الإسكان سنوياً لألف من أعضائها ، وحيثما تقل قدرة القطاع العام على التنفيذ لضيق الوقت وقلة الأموال تجد التعاونيات نفسها منساقة إلى تعبئة الأموال لتمويل المشاكل ، ويؤثر ذلك على سيولة جمعيات الإئتمان لأنه يحد من قدرتها على الإستجابة إلى الحاجات المتنوعة نظراً لأن المدخرات قصيرة الأجل لديها قد تحولت إلى أصول طويلة الأجل ، ويعتبر أيضاً مشكلة لجمعيات الإئتمان في أوقات التضخم الكبير إذا تحول جزء ضخم من أموالها إلى قروض طويلة الأجل بسعر فائدة ثابت.

❖ الإعتماد في التمويل على مصادر خارجية :

Dependence on External Sources Financing

من الملاحظ أن كثيراً من تعاونيات الأقطار النامية تقل رؤوس أموالها عـن الحد اللازم لأعمالها بحيث تضطر إلى الإعتماد على التمويل الخارجي

والتمويل الحكومي مما يجعلها خاضعة لمصادر التمويل ، ويتوقف نجاح التعاونيات على قدرتها على إنشاء مصادر إئتمان خاصة بها.

❖ الوفاء بالحاجات الإئتمانية بدلاً من خلق القدرة على الإستدانة :

Meeting Credit Needs Rather Than Creating Debt Capacity

بقدر ما تحاول مشروعات التنمية – بما فيها المشروعات التي تقوم بها التعاونيات – الوفاء بالإحتياجات الإئتمانية بدلاً من الجهود التي تبذلها من أجل خلق القدرة على الإستدانة .. فإن جهود خلق القدرة على الإستدانة تُساهم في فشل المشروعات ، ويقول أحد كبار مسئولي العمليات بالبنك الدولي ، أن هناك دلائل كثيرة على وجود سيولة في المناطق الفقيرة أكبر مما يُتَصَوَّر عادة ، وقد لا تتمثل هذه السيولة في النقود بالضرورة ، بل في أشياء لها قيمة إقتصادية ، وأن طريقة تمويل المشروع ترتبط بنجاحه ، ويمكن زيادة المخاطر أو إنقاصها بطرق فنية إئتمانية مختلفة.

ومن المهم أن يُنسب حجم القرض إلى القدرة على السداد بدلاً من نسبته إلى حجم الإستثمار ، إذ يسهل التحقق مما يمكن أن يتحمله الزارع وما يستطيع أن يديره ويتيسر بذلك معرفة إحتياجاته والتحقق منها ، ففي أوساط الفقر المدقع يصبح تقدير الإحتياجات كمياً أمراً غير موضوعي بل شخصي بحت ، وتبدو الإحتياجات وكأنها شئ مُطلق لا بديل له.

ومن ثمة يفضل هذا المسئول فكرة القدرة على الإستدانة ويُعَرِّفها بأنها مقدار الإئتمان الذي يستطيع المشروع الحصول عليه ، وتتخذ في سبيل تحديد ومعرفة هذه القدرة أربع خطوات أساسية.

١) التنبؤ بالتدفق النقدي للمقترض في المستقبل.

٢) تحديد ما يمكن أن يحدث لهذا التدفق النقدي في حالة العُسْر.

٣) حساب المطالبات الكبرى التي ستقع على هذا التدفق الذي سيأخذ منه المُقرض دينه.

٤) تقديــر ما يناله المقرض من المقدرة الدنيا على السداد ، ويدخل في هذا التقدير عناصر شخصية مثل شخصية المقترض وخلقه ، وكفاءة جهاز التحصيل ، وطبيعة الإطار القانوني الذي تجري فيه الـصفقة ، ومـا إذا كـان المقتــرض يدخل في نفس المجموعة المناظرة للمقترض.

ويمكــن خلــق القدرة على الإستدانة في حالة المزارع الصغيرة بعدة طــرق ، مــنها علــى سبيل المثال الإبتكارات الفنية التي تؤدي إلى إنقاص المخاطــرة " يجعل الخصم للإعسار قليلاً " ، والتحسينات في البنية التحتية ، والتجديدات والإبتكارات في المؤسسات الخارجية ، والتحسينات الهيكلية في الأسواق المالية مما يؤدي إلى شروط إقتراض أكثر ملائمة دون حاجة إلى زيادة الأموال المخصصة – للإقراض.

ومهمــا كانــت الوســائل المخــتارة لزيادة القدرة على الإستدانة ، فــلا شــك أنها " الطريق " الذي ينبغي أن تسلكه أي منظمة للتنمية في منح المــساعدات ، ويلاحظ في هذا الصدد أن تكلفة تقديم الإئتمان التي تتحملها الجهــات المتبرعة تُقدَّر بثلاثة أمثال المبلغ الذي تقرضه فعلاً ، أي أن منح الإئتمان ليس أفضل طريقة لمساعدة أفقر الفقراء ، فعندما يمنح الإئتمان في ظــل هذه الظروف لابد من منحه بفائدة تقل كثيراً عن اسعار الفائدة السارية بالــسوق ، ويحفــز هذا الخفض الكثيرين أن يتقدموا للحصول على إئتمان يستخدمونه في أغراض غير الأغراض المقصودة أصلاً ، وينتج عن ذلك أن الجماعــات التــي تسعى المنظمات التعاونية التنموية إلى جعلها فئات تعتمد علــى نفــسها حتى تصل إلى الإكتفاء الذاتي والإعتماد على النفس مادامت ستظل مرتبطة بأسعار الفائدة المنخفضة التي حددها المتبرعون.

وإذا إضطرت منظمات تنمية تعاونية – برغم هذه المحاذير – أن تبدأ نشاطها بتوفير الإئتمان ، فعليها أن تبدأ أيضاً وفي نفس الوقت بتنفيذ برنامج إدخــاري ، ويجــب أن يظــل الإئتمان والإدخار في حالة توازن حتى ينجح البرنامجان.

❖ نقل الحكومة كامل عبء المخاطرة على التعاونيات :

Government Shifting the Full Burden of Risk to Cooperatives

تتحمل الحكومة في كثير من الأحيان مسئولية إحداث تغييرات في البنية التحتية تُعد ضرورية لتوصيل المنافع إلى أفقر فئات المجتمع ، فإذا نفذت الحكومة برامج التنمية من خلال التعاونيات فيجب أن تتقاسم الحكومة والتعاونيات مخاطرها ، ولا ينبغي أبداً أن تتحمل التعاونيات وحدها كل مخاطر تقديم الخدمات ، ويحتاج الأمر إلى ضمانات متنوعة الأساليب مثل ضمانات ودائع الإدخار والتأمين على المحاصيل ، وتساعد الأجهزة التي من شأنها بناء الثقة وتدعيمها على حل مشكلات تَحَمُّل المخاطر ، ولعل بناء الثقة هو في النهاية أفضل عمل تنجزه التعاونيات.

وتتصف التعاونيات بصفة فريدة بكونها مشروعات تجارية ذات أهداف إجتماعية ، لكن يجب بذل كل عناية وجهد كي لا تتحول التعاونيات إلى مجرد مؤسسات إجتماعية ، إذ أن وجودها يرتهن بنجاحها إقتصادياً ، ولا يصح أن يدفع بها إلى الإفلاس بحجة الإستجابة إلى إحتياجات الفقراء.

❖ إفتقاد الثقة والتفكير الهيراركي :

Lack of Trust and Hierarchical Thinking

يؤدي عدم ثقة الأعضاء التعاونيين بعضهم ببعض إلى عدم فهم الشعار التعاوني " الفرد في خدمة الجماعة .. والجماعة في خدمة الفرد " .. وهذا يؤدي إلى فقد الثقة في الجمعية التعاونية وتهيئة المسرح لسلسلة من الإنحرافات !!..؟.. كما أن الإتجاه نحو التفكير في إطار من العلاقات الهيراركية (الهرمية) والأسلوب التنظيمي والإداري للجمعيات التعاونية يُعطل المشاركة ويعوق سير عمل الجمعية على اساس ديمقراطي سليم ، ويقول نائب رئيس الجمعية التعاونية التجارية القومية لشئون التنمية الدولية أن هاتين العقبتين في سبيل التنمية والديموقراطية التعاونية هما ظاهرتان ثقافيتان معروفتان في معظم الأقطار النامية !!..؟..

وسواء كانتا ظاهرتين ثقافيتين أم لا ، **فمن المتفق عليه أن التعاونيات تُمثل إحدى أحسن الأساليب التي يُمكن من خلالها تحقيق غرس القيم التعاونية ، وكذلك المُشاركة في فهم المواقف التي تتعرض لها الجمعية ، ومن هذا الفهم تجعل التقدم ممكن الحدوث ، فقد لوحظ أن الديموقراطية تمارس في التعاونيات حتى في ظل الدكتاتورية** ، وتوجد أمثلة كثيرة من مجتمعات ذات تفكير هيراركي نشأت في ظله تعاونيات زراعية تسير بنجاح ، ويلاحظ أن عناصر السلوك الأخرى الملائمة والمواتية للتعاونيات مثل الإنضباط وتضحية مصالح الفرد من أجل المجموع هي في الواقع أبلغ أثراً من التفكير الهيراركي الذي ثبت أنه **لا يُمثل مشكلة أمام التعاونيات إلا في حالة إساءة إستخدام السلطة.**

" لماذا تنجح التعاونيات .. ولماذا تفشل "(*)

ورقة عمل من مصرعن التعاون وإستراتيجية التنمية في إطار خطة التنمية الإجتماعية والإقتصادية للدولة

بقلم

الأستاذ الدكتور /كمال أبو الخير

عضو اللجنة

يقترح الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير على الدولة أن تبذل جهداً كبيراً في تربية المجتمع على الأسس الأخلاقية والنظامية والعلمية بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة الذي يشمل فيما يشمل التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم لكافة مستويات التنظيم التعاوني من القاعدة حتى القمة ، وتنوير المجتمع بفلسفة التعاون وأهدافه لكسب رأي عام لصالح الحركة التعاونية وجذب عضوية جديدة للبنيان التعاوني وذلك تطبيقاً للشعار التعاوني الذي يُنادي " أعدوا التعاونيين قبل إنشاء الجمعيات التعاونية ".

ثم أوضح أهمية تطوير الشكل التنظيمي للتعاونيات من واقع التجارب العملية لمواجهة المشكلات العملية الإنسانية والإقتصادية في ضوء المتغيرات العالمية وفي إطار من المبادئ التي صاغها الحلف التعاوني الدولي ، حيث ينبغي أن يأخذ تنظيم الجمعية في الإعتبار المبادئ التعاونية

---

*) وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه أنظار مديري المنظمات سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية إلى أن التدريب الإشرافي يلقي الأضواء على الكثير من الأخطاء القاتلة التي يقع فيها مديري المنظمات وتتسبب في مواجهة مصاعب ، وقد ذكر عَالمِيْ الإدارة " ماري ألبريت ، كلاي " عدداً كبيراً من هذه الأخطاء ، ونرجو التكرم بالرجوع إليهما في المرجع الآتي :

101 Biggest Mistakes Managers Make and How to Avoid Them. By Mary Albright ; Clay Carr. Prentice Hall , Career & Personal Development Englewood Cliffs, NJ07632, A Simon & Schuster Company, 2004.

وكافـــة القـــواعد التي يتضمنها قانون التعاون في إطار من مسايرة الثورة الإداريـــة وفقـــاً للـــتطورات العلمية الحديثة وذلك بهدف الإستخدام الأمثل للمـــوارد الإجتماعـــية والإقتـــصادية للنهوض بالحركة التعاونية إجتماعياً وإقتـــصادياً ، واشـــار إلى مشكلات التخطيط والأخطاء والعقبات الإجتماعية والإداريـــة التـــي تؤدي إلى فشل التعاونيات ، وأهمية التنسيق بين الدولة والحـــركة التعاونـــية ، حـــيث أن كلـــيهما يهدفان إلى التنمية الإجتماعية والإقتـــصادية .. وقد يؤدي هذا التنسيق إلى حفز التعاونيات على المشاركة الإيجابـــية ، والمشاركة تدعو إلى تحمُّل المسئولية في صورة عمل إيجابي تُحـــسِّن من سمعة الحركة التعاونية .. وكذلك يُطالب بتصميم ورسم الإطار القانوني الذي تعمل في ضوئه التعاونيات ، بحيث يأخذ القانون في إعتباره واقـــع التعاونيات والظروف المحيطة بها ، والمنظمات المنافسة ، وعوامل المساندة التي تأخذ بالحركة التعاونية دوراً نحو الأهداف المحيطة لها.

❖ دور القطـــاع التعاوني في تمويل تنمية الإسكان الحضري – ألدر ، جراهام :

يقتـــرح الـــبحث طـــرائق يمكن من خلالها أن يُسهم القطاع التعاوني مـــساهمة بـــناءة لا في تمويل الإسكان للفقراء فحسب بل في تنفيذ برامج الإســـكان ، وتقدم المقترحات أمثلة موجودة فعلاً مستقاه من واقع العلاقات والمعاملات التي بين جمعيات الإئتمان وجمعيات الإسكان.

ويوضِّـــح البحث بعض الأساليب الممكنة للتعاون بين القطاع التعاوني والقطـــاع العام في تقديم التمويل والعون التنفيذي للفقراء دون إدخالهم في دوامة النظم البيروقراطية!!..

ويعـــرض الـــبحث مسألة أن الإتجاه إلى برامج تنمية مستهدفة لفئات معيـــنة مـــثل فقراء الريف ، فإن هذا الإتجاه ينبغي أن يتم في إطار حُسن العلاقـــات الهامـــة القائمة بين مختلف مكونات النظام السياسي والإجتماعي والإقتـــصادي وبـــوجه خاص بين الريف والحضر ، ويرى الباحث أنه حين تُراعـــى أهمـــية هـــذه العلاقات المتبادلة تزداد الدلائل على تحقيق وزيادة معدلات التنمية الإقتصادية.

❖ التنمية التعاونية : الدروس والمآزق – بيكر ، دكتور كرستوفر :

يرسم البحث خطوطاً عريضة لتأثير التعاونيات على التنمية القومية والمكاسب التي يجنيها الأعضاء ومزايا الإتجاه نحو التنمية من خلال التعاون ، وذلك حسبما وضح من دراسة مستقلة للمنظمات التعاونية التنموية الأمريكية ، ويعدد متطلبات نجاح التنمية التعاونية طبقاً لما كشفت عنه الدراسة وأثبتته مجموعة إستشارية دولية ، ويشير إلى مواطن إجراء التحسينات ، خاصة في مجالات تصميم المشروعات ، والإطارات الزمنية والمرونة ، وتقاسم المخاطر والمتابعة والإستراتيجية.

وينتهي البحث بمناقشة المآزق التي تواجه التنمية التعاونية (تباين جداول الأعمال ، التصور الزمني ، أنماط السلوك) ويرى تحديات المستقبل على أنها تحسين التنسيق بين العاملين في مجال التنمية التعاونية وزيادة مستوى الدعم المالي من الحركة العمالية وأعضائها.

❖ تجربة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)(*) مع التعاونيات – جراندي ، دكتور د.ت :

يشرح البحث كيف استخدم الصندوق الدولي للتنمية الزراعية التعاونيات وشبه التعاونيات لتنفيذ المهمة المعهود بها إليه وهي زيادة إنتاج الغذاء وتحسين مستوى التغذية والأحوال المعيشية لأفقر الفئات.

ويلاحظ أن الصندوق يشعر بالحاجة إلى إتجاهات المشاركة في تشخيص وإعداد وتنفيذ المشروعات ، وأن فرض التعاونيات من أعلا يقود غالباً إلى الفشل.

ويتضمن البحث دراسات حالات مختارة ومناقشة دروس المستقبل مع التأكيد على وجوب زيادة الإتجاهات المبتكرة في تصميم وتنفيذ مشروعات التنمية بمكونات تعاونية.

(*) الصندوق الدولي للتنمية الزراعية :
International Fund for Agriculture Development.

❖ لماذا تنجح التعاونيات وتفشل – هاويسابوترو ، سودرسونو :

يناقش رئيس المجلس التعاوني الأندونيسي دور الحكومة بأندونيسيا في التنمية التعاونية والثلاثة عناصر التي أدت بتفاعلها إلى نجاح التعاونيات وأسباب فشل التعاونيات والسياسات والطرائق التي تُتبع لتلافي الفشل ، ويلمس بعض القضايا التي أثيرت عن الندوة مثل : إستخدام الحكومة للتعاونيات كأدوات في عملية التنمية ، ونقل الحكومة لكامل عبء المخاطر إلى التعاونيات (ويرى ضرورة إقتسام المخاطر) وتدخل الحكومة الزائد في إدارة وتوجيه التعاونيات.

❖ العقبات الثقافية أمام التعاونيات – هاريسون ، لورانس :

يقـــول الـــبحث بوجود عقبتين ثقافتين تعرقلان تطور التعاونيات في معظم مجتمعات العالم الثالث ، هما : أن الأفراد لا يثق بعضهم ببعض ، ولا يعـــرفون الإرتـــباط إلا من خلال سلطة هرمية هيراركية ، إلا أن التعاونيات تُشكّل وسيلة فعَّالة لتعديل القيم والمواقف التقليدية التي تعوق التقدم.

❖ لمـــاذا تفـــشل التعاونيات أو تنجح العوامل المحلية والإقليمية ماثيموجان .ر :

هذا البحث عبارة عن مناقشة تحليلية من منظور العالم الثالث للعوامل والظروف التي تؤثر على نجاح التعاونيات أو فشلها.

ويدعو البحث إلى طرائق أكثر ملائمة وواقعية لقياس الإنجاز والأداء التعاوني مثل الميزانية العمومية الإجتماعية الإقتصادية ، أخذاً في الإعتبار أن هناك إلتزام على الجمعية التعاونية أن تنهض بأعضائها ، وأيضاً تحسين شـــئون المـــنطقة التي تعمل فيها الجمعية ، وهذا الإلتزام يتفق عليه قانون التعاون ، بينما المنظمات التجارية لا تشعر بأن عليها مثل هذه الإلتزامات.

ويرى أن لمُراجع الحسابات دور هام في التدقيق من أن الجمعية قامت بإلتزاماتها الأساسية إزاء أعضائها ، وكذلك المنطقة التي تعمل فيها.

وتُعـرَّف الجمعـية التعاونية بأنها تجمُّع من البشر يجاهد في تحقيق هـدف إجتماعـي من خلال وسيلة إقتصادية ، جاعلاً خدمة الأعضاء هدفه الأول.

ويُعـرَّف نجـاح الجمعـية التعاونية على اساس فاعليتها في إشباع حاجـات الجماعة المستهدفة وتحقيق مصالحها ، وتنسب هذه الفاعلية إلى الأداء (الفاعلـية الـتجارية العملـية) وإلـى العلاقات الإنسانية (المبادئ التعاونية ، والأهداف ، الفاعلية الأيدلوجية).

ويرى الباحث أن مؤشرات الفاعلية التعاونية توجد في رضاء وسلوك الجماعة المستهدفة (سواء كان صريحاً أو ملاحظاً).

ويُـنادى بإدارة مُحترفة تتولى الشئون الإدارية تاركة لمجلس الإدارة تقريـر الـسياسات ورسم البرامج ، لأن مجلس الإدارة الذي يخدم بصورة تطوعية وشرفية لا يجد الوقت أو الطاقة اللازمين لتقديم خدمة ذات فاعلية وكفاءة حقيقيتين.

ويـرى أن إخـضاع الجمعـيات الأساسية لجمعيات في مستوى ثان ولمـنظمات قومية وغيرها ، يجب أن ينال دراسة جدية وكذلك أيضاً مسألة الإندماج أو التكامل أو التجميع.

❖ إيجـاد مناخ موات للتنمية التعاونية في الأقطار النامية – بيكيت ، ل. أ :

يـرى الباحث أن مسئولية خلق المناخ المواتي الذي يمكن أن تؤدي فيه التعاونيات دوراً فعَّالاً في الإقتصاد القومي ، ترجع إلى الحكومة أساساً ، لأن وزارات الحكومة تسند للتعاونيات دوراً في التنمية القومية بوصفها من أدوات التنمية ، فإذا لم تعمل التعاونيات أو لم تستطع العمل في هذا الإطار، فأغلـب الإحتمال أنها لن تنال شيئاً من الموارد أو المساندة ، لكن من جهة أخـرى يجـب تـشجيع الحكـومات على الإمتناع عن التأثير في إستقلال التعاونيات ، فإذا لم تمتنع وحان وقت فرض المساندة الحكومية أو أولوياتها

علـــى التنمـــية التعاونية ، فحينئذ قد تظهر المشكلات التي ما كان يتصور أحـــدهم أن تحـــدث ، إذا تحقق لدى التعاونيين أن الحكومة تتكلم بلسان .. بينما الفعل شأن آخر !!..

ويُطالب البحث بتشريعات تمكن التعاونيات من العمل في ظل إجراءات قانونية مُبسطة وعملية وتحت إشراف مناسب غير جامد على اللوائح ، ويُطالب أيضاً بمجموعة متنوعة من الإجراءات ذات الصبغة الحكومية لمساعدة التعاونيات في مجالات :

*) البنية التحتية.
*) التمويل.
*) مستلزمات الإنتاج.
*) الآلات والمعدات.
*) التسويق والخدمات المُساندة.
*) توزيع السلع الإستهلاكية.
*) الخدمات الإستشارية الإدارية والتدريب.
*) نشر التعاونيات والنهوض بها.

ويُطالـــب البحث أيضاً – مثل معظم المشاركين – بأن تُشارك الحكومة التعاونيات في المخاطر عندما تقوم التعاونيات بتنفيذ برامج الحكومة.

ويتضمن البحث مجموعة مُختارة من الأمثلة العملية وينتهي بتوصيات تـــؤدي وتُـــساند التنمـــية التعاونـــية ينتظمها كلها تنسيق أهداف الحكومة التنموية مع تطلعات أعضاء التعاونيات.

❖ بنك التنمية الأمريكي وبرامج التعاونيات – سيلفا روولفو:

يـــشرح الـــبحث باختصار برنامج المشروعات الصغيرة لبنك التنمية الأمريكي وأعماله مع التعاونيات ، ويُقدم توصيتان للمنظمات التعاونية : أن تـــزيد فاعليتها مع سكان المناطق الحضرية ، وأن تجعل منجزاتها معروفة للمجـــتمعات المحلية التي تعمل فيها حتى تتدخل دوائر النفوذ المحلية تدخلاً فعَّالاً لصالح التعاونيات.

وملحق بالبحث سبع صفحات تتضمن تفاصيل تمويل البنك للتعاونيات مـن خلال برنامج المشروعات الصغيرة إبتداء من أغسطس عام ١٩٨٥ ، مع وصف مختصر لكل مشروع.

❖ القـدرة علـى الإسـتدانة و " إحتـياجات الإئتمان " – فون بشكه ، أ. د. ر :

يرفض البحث فكرة الإحتياجات الإئتمانية كأساس لتصميم البرنامج أو المـشروع ، ويُقـدّم تـصوراً بـديلاً يسميه صاحب البحث : " القدرة على الإسـتدانة " ويُركّـز هـذا التصوُر على القدرة الدنيا للمقترض على سداد القرض.

ويـرى أن الإتجاه نحو الإحتياجات الإئتمانية يلغي أثر الأفعال الطيبة التـي يحاولها أولئك الذين يُقدّمون المساعدات للتنمية ، كما يستعرض ما يمكن أن تُساهم به اسواق المال في التنمية وما يمكن للتعاونيات تحقيقه في التنمية من خلال الأسواق التمويلية.

❖ لماذا التنمية التعاونية :

تقريـر عن إجتماعات المجموعة الإستشارية الخاصة وهو مُقدم تحت عـنوان " التعاونـيات في التنمية " حيث عرض هذا التقرير أساس تجارب اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية في الخارج :

الجزء الأول : ملخص عام وإستنتاجات.

الجزء الثاني : دراسات حالات فردية.

والجـزآن عبارة عن دراسة مستقلة للمنظمات التعاونية في الولايات المتحدة.

والـذين يرغبون في إقتناء هذا التقرير عليهم أن يطلبوه من اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية في الخارج.

النتائج والتوصيات

WORKSHOP CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

*) تكوين رأس المال المحلي ، حيث ينبغي أن يكون هذا المورد على رأس الأولــويات فيما يتعلق بالتنمية من خلال التعاونيات ، وثبت أن الفقراء يـــستطيعون الإدخـــار ، وأن تعبـــئة الأمـــوال محلـــياً من الفقراء أمر مستطاع ، وتتولى التعاونيات في جميع الأنواع تعبئة هذه المدخرات.

*) يجـــب أن يكـــون العـــون الخارجي شيئاً إضافياً ، فيستخدم رأس المال الخارجـــي للمساعدة في تنشيط تكوين رأس المال محلياً ، ودعم عملية الرسملة ، ويجوز إستخدام المنح في البداية ، ويجب إستخدامها بطريقة أكثر من حيث إتباع الأساليب العلمية ذات القدرة على الإبداع والإبتكار.

*) يجـــب أن تكـــون الأولوية للسعي إلى توليد الدخل ، ولابد من مناقشة الـــسياسات المتصلة بترشيد إستخدام الموارد القليلة ، ويجب أن يترك للتعاونيات إختيار المشروعات التي ترغب في تنفيذها.

*) يجـــب الإســـتجابة إلى الإختلاف في الإحتياج إلى الإئتمان ، حيث ينبغي السماح للمستفيدين النهائيين بتقرير ماهية إحتياجاتهم الخاصة ، وأي التعاونيات من حيث النشاط والتخصص تُمكنهم من إشباع هذه الحاجات.

*) يحتاج الأمر إلى وسائل خاصة لتقليل المخاطر ، فيجب حماية المُدخرات المحلية بعد تعبئتها ، وكذلك ينبغي إقامة أجهزة لحماية هذه المُدخرات ، مـــع إعتـــبار هـــذا الموضـــوع في غاية الأهمية ولا يقل عن ضمانات القروض.

*) يجـــب أن تكون أسعار الفائدة مماثلة للشروط العامة في أسواق القطر ، فكثيـــراً مـــا تُعرقل الفوائد المُدعمة سير الإنتاج ، ويجب الإمتناع عن إستخدام الأموال المأخوذة من مصادر خارجية في دعم أسعار الفائدة ، ويجب أن تتقاضي الجمعية التعاونية سعر الفائدة السوقي عن القروض التي تقدمها ، وتوزع الأرباح الناشئة عنها على الأعضاء كعائد.

*) مطلوب مزيداً من المرونة من جانب المقرضين ، فبرغم ما هو معروف بأن لكل من المقترضين والمقرضين جداول عملهم الخاصة ، يحتاج الأمر إلى أن يُعهد للمؤسسات المحلية بالإقراض لبرامج أخرى ، ويجب منح القروض في إطار برامج بدلاً من تخصيصها لمشروعات معينة فقط.

*) يجب إيجاد حوافز تدفع أعضاء التعاونيات إلى الرغبة في سداد القروض ، فمن المهم التركيز على الحوافز التي تُساعد على ضمان تحصيل القروض ، مع ملاحظة أن الضمانات يمكن التهرب منها عادة والإلتفاف حولها.

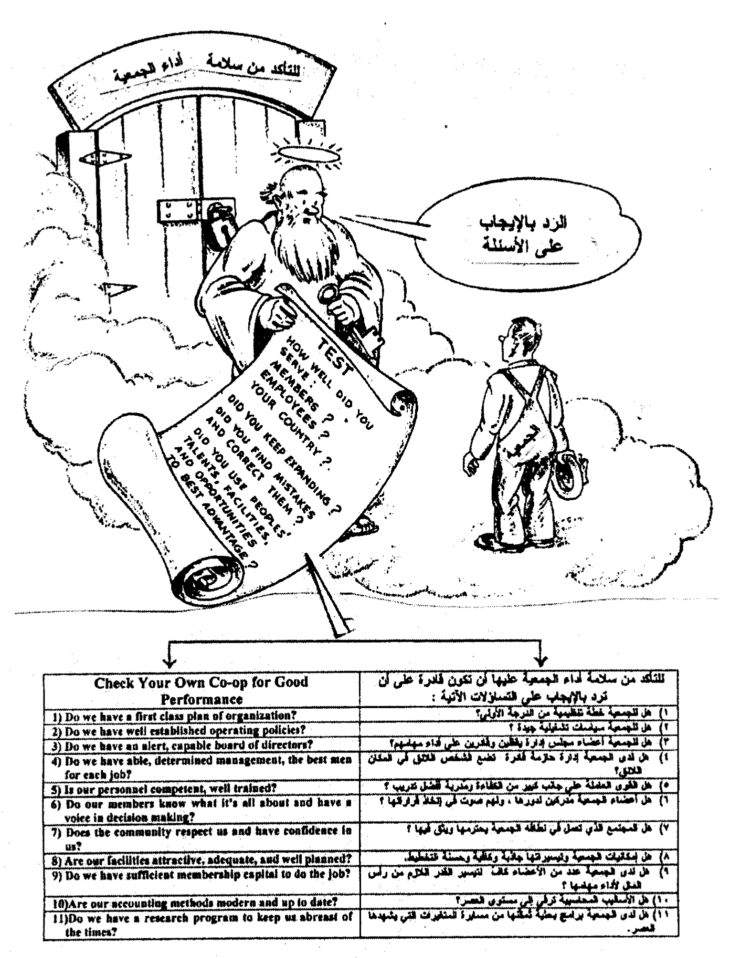
*) يجب البحث عن طرائق مبتكرة لإستخدام معونات الأغذية فيمكن إستخدام هذه المعونات بطرائق متعددة لرسملة المؤسسات التعاونية.

*) لابد من الإدارة الجيدة للتعاونيات – فلا بديل أبداً عن الإدارة الجيدة.

*) يجب على التعاونيات أن تسعى لتحسين كفاءتها ، فستحاول الحكومات دائماً التدخل في شئون التعاونيات إذا آنست منها تدهوراً في الكفاءة والفاعلية.

*) يجب أن تخطط الحكومات لقيام نُظم تعاونية قادرة على البقاء كجزء من التخطيط الشامل ، وسوف يُسَّهل ذلك تحقيق التنسيق الخارجي بين الوكالات التي تنوي التبرع ، كما يُعين على تنسيق تخصيص الموارد الداخلية.

*) ينبغي معاونة التعاونيات على الإستجابة للمنافسة ، فسياسة تحديد السعار لا تسمح للتعاونيات بالعمل كمشروع بالإستجابة لتقلبات السوق.



Check Your Own Co-op for Good Performance	للتأكد من سلامة أداء الجمعية عليها أن تكون قادرة على أن ترد بالإيجاب على التساؤلات الآتية :
1) Do we have a first class plan of organization?	١) هل للجمعية خطة تنظيمية من الدرجة الأولى؟
2) Do we have well established operating policies?	٢) هل للجمعية سياسات تشغيلية جيدة ؟
3) Do we have an alert, capable board of directors?	٣) هل للجمعية أعضاء مجلس إدارة يقظين وقادرين على أداء مهامهم؟
4) Do we have able, determined management, the best men for each job?	٤) هل لدى الجمعية إدارة حازمة قادرة تضع الشخص اللائق في المكان اللائق؟
5) Is our personnel competent, well trained?	٥) هل القوى العاملة على جانب كبير من الكفاءة ومدربة أفضل تدريب ؟
6) Do our members know what it's all about and have a voice in decision making?	٦) هل أعضاء الجمعية مدركين لدورها ، ولهم صوت في إتخاذ قراراتها ؟
7) Does the community respect us and have confidence in us?	٧) هل المجتمع الذي تعمل في نطاقه الجمعية يحترمها ويثق فيها ؟
8) Are our facilities attractive, adequate, and well planned?	٨) هل إمكانيات الجمعية وتيسيراتها جاذبة وكافية وحسنة التخطيط.
9) Do we have sufficient membership capital to do the job?	٩) هل لدى الجمعية عدد من الأعضاء كاف لتيسير القدر اللازم من رأس المال لأداء مهامها ؟
10)Are our accounting methods modern and up to date?	١٠) هل الأساليب المحاسبية ترقى إلى مستوى العصر؟
11)Do we have a research program to keep us abreast of the times?	١١) هل لدى الجمعية برامج بحثية تمكنها من مسايرة المتغيرات التي يشهدها العصر.

ملحوظـــــة :

تلجأ الحركات التعاونية إلى تبسيط المفاهيم العلمية لأعضائها في إطار التنوير المستمر حيث أن العضوية المستنيرة هي قوام الحركة التعاونية بأسرها.



Dr. Kamal Hamdy Abul-Kheir
Rector, The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies and Editor-in-Chief, The Egyptian Magazine of Cooperative Studies
Ismail Serry Street
El Mounira, Cairo, Egypt

Mohamed Ali Ahamed
Union of the Somali Co-operatives Movement
Box 1272
Mogadishu, Somalia

Graham Alder
Consultants for Management of Development Programmes
P.O. Box 59343
Nairobi, Kenya

James Alrutz
National Cooperative Business Association
1401 New York Ave., N.W.
Washington, D.C. 20005

Dr. Christopher E. Baker
Director of Planning and Corporate Development
World Council of Credit Unions
1730 Rhode Island Ave., N.W.
Washington, D.C. 20036

Dr. Juan Carlos Basañes
Executive Director
Sociedad Interamericana de Desarrollo de Financiamiento Cooperativo (SIDEFCOOP)
Av. Madero 940, 4°
1000 Buenos Aires, Argentina

Robert L. Beasley, Director
International Co-operative Alliance
15, rue des Morillons
CH-1218 Grand-Saconnex
Geneva, Switzerland

Bob Bergland, General Manager
National Rural Electric Cooperative Association
1800 Massachusetts Ave., N.W.
Washington, D.C. 20036

Dr. Allen Blitstein, Professor of Economics
Department of Business and Agri-Business Management
Southwest State University
Marshall, Minnesota 56258

Theo Braun
International Raiffeisen Union
Adenaueralle 127
53 Bonn 1, F.R. Germany

Margaret Bray
American Near East Refugee Aid
1522 K Street, N.W.
Washington, D.C. 20005

Dr. Bernardo Cadario C.
Chairman, Board of Directors
Cooperativa Rural de Electrificación, Ltda. (CRE)
Casilla No. 1310
Santa Cruz, Bolivia

Wallace J. Campbell
President, CARE
United Nations Representative of the International Co-operative Alliance
Suite 666
777 14th Street, N.W.
Washington, D.C. 20005

Alf Carlsson, Development Director
International Co-operative Alliance
15, rue des Morillons
CH-1218 Grand-Saconnex
Geneva, Switzerland

Dr. Ronaldo Castedo C., General Manager
Cooperativa Rural de Electrificación, Ltda. (CRE)
Casilla No. 1310
Santa Cruz, Bolivia

Arnaldo Castillo Güiza
Confederación Latinoamericano de Cooperativas de Ahorro y Crédito
Apartado 653
Tegucigalpa, Honduras

Angel V. Castro
Confederación Latinoamericano de Cooperativas de Ahorro y Crédito
Apartado Postal 3280
Panamá 3, Rep. de Panamá

جانب من اسماء السادة المشتركين فى الندوة الدولية تحت موضوع « لماذا تنجح التعاونيات ولماذا تفشل » ويرى فى مقدمة الاسمـاء الدكتور كمال حمدى أبو الخير عميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية

الفصل السابع
مشكلات النهوض بالتعاونيات الزراعية الإنتاجية.

أولاً : نظرة عامة عن قطاع الزراعة والري.
ثانياً: أهمية التعاونيات الزراعية.
ثالثاً: التعاون والتكامل في الإنتاج الزراعي.

أولاً : نظرة عامة عن قطاع الزراعة والري

أ) قطاع الزراعة :

يُعتبر القطاع الزراعي أحد ركائز الإقتصاد القومي المصري بإعتباره المسئول عن تحقيق الأمن الغذائي وعن إنتاج الخدمات اللازمة لعدد من الصناعات الهامة بالإضافة إلى أهمية الصادرات الزراعية في دعم الدخل القومي.

وقد شهدت الفترة (٨١/٨٢ – ٢٠٠٣/٢٠٠٤) نهضة زراعية حقيقية تمثلت في زيادة مساحة الرقعة الزراعية بحوالي ٢ر٢ مليون فدان وتحقيق طفرة في الإنتاج الزراعي حيث زاد إنتاجنا من الحبوب بنسبة ٢٦٢% كما حققت مصر المركز الأول على مستوى العالم في إنتاجية محاصيل الأرز وقصب السكر والذرة الرفيعة والمركز الثاني في إنتاجية الفول السوداني.

❖ الإستثمارات :

كان للإستثمارات المنفذة خلال الفترة (٨١/٢٠٠٤) دور رئيسي في تطوير أداء قطاعي الزراعة والري وذلك على النحو التالي :

*) بلغت الإستثمارات المنفذة خلال الفترة (٨١/٨٢ – ٢٠٠٢/٢٠٠٣) حوالي ٥ر٨٢ مليار جنيه.

*) تُقدر إستثمارات عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ بنحو ٦ر٩ مليارات جنيه وهي موزعة بواقع ٤ر٤ مليارات (الحكومة والهيئات وشركات قانون ٩٧) وحوالي ٠ر١ مليار جنيه قطاع الأعمال العام وحوالي ٢ر٤ مليارات جنيه قطاع الأعمال الخاص.

❖ مؤشرات الأداء :

تعكس مؤشرات أداء القطاع الزراعي مدى تطور هذا القطاع الحيوي وبالمقارنة بين عام ٨١/٨٢ وعام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ (متوقع) تبرُز الإنجازات التالية :

*) زيادة مساحة الرقعة الزراعية من ٢ر٦ ملايين فدان لتصل إلى ٣٨ر٨ ملايين فدان.

*) زيادة المساحة المحصولية من ٢ر١١ مليون فدان إلى ٩ر١٤ مليون فدان.
*) زيادة قيمة الإنتاج الزراعي (بالأسعار الجارية) من ٧ر٥ مليارات جنيه إلى ٥ر٨٩ مليار جنيه.
*) زيادة قيمة الناتج الزراعي (بالأسعار الجارية) من ١ر٤ مليارات جنيه إلى حوالي ٨ر٦٧ مليار جنيه.
*) إرتفاع معدل النمو السنوي من ٦ر٢% إلى ٢ر٣%.
*) زيادة قيمة الصادرات الزراعية من ٤٧١ مليون جنيه إلى ٩ر٥٠٣٨ مليون جنيه.
*) زيادة أعداد المشتغلين في قطاع الزراعة والغابات والصيد من ٤ ملايين مشتغل إلى نحو ٢ر٥ ملايين مشتغل.

❖ **الإنتاج الكمي :**

حقق الإنتاج الزراعي الكمي تزايداً مستمراً في مختلف الحاصلات الزراعية بنسبة تراوحت بين ١١٢% - ٢٦٢% خلال الفترة ٨٢/٨١ – ٢٠٠٤/٢٠٠٣ وبالمقارنة بين عام ٨٢/٨١ وعام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ (متوقع) نلاحظ ما يلي :

*) زيادة الإنتاج من الخضر والبصل من ٨ ملايين طن إلى حوالي ٣٨٥ر٢٠ مليون طن.
*) زيادة إنتاج الفاكهة من ٦ر٢ مليون طن إلى ٤٠٨ر٨ ملايين طن.
*) زيادة إنتاج مجموعة محاصيل الحبوب من ٨ ملايين طن إلى حوالي ٨٣٣ر٢١ مليون طن.
*) تزايد إنتاج اللحوم الحمراء من ٣٦٥ ألف طن إلى حوالي ٧٤٢ ألف طن.
*) تزايد إنتاج الدواجن من ١٤٤ ألف طن إلى حوالي ٨٩٠ ألف طن.
*) تزايد الإنتاج من البيض من ٨٢ ألف طن إلى حوالي ٢٨٧ ألف طن.
*) تزايد الإنتاج من الأسماك من ٢١٠ آلاف طن إلى حوالي ٨١٥ ألف طن.

يوضح الجدول التالي زيادة إنتاجية الفدان

في أهم المحاصيل الزراعية خلال الفترة ٨١/٨٢ – ٢٠٠٣/٢٠٠٤

البيان	الوحدة	عام ٨١/٨٢[1]	عام٢٠٠٣/٢٠٠٤[2] (متوقع)
القمح	أردب	٩ر٠	١٩ر٠
الأرز	طن	٢ر٣	٤ر٠٩
الذرة الشامية	أردب	١٢ر٠	٢٤ر٥
قصب السكر	طن	٣٥ر٠	٥٠ر٨
الفول البلدي	أردب	٥ر٠	٩ر١

١) كتاب إنجازات ٢٢ عاماً الهيئة العامة للإستعلامات.
٢) خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

يوضح الجدول تطور الإنتاج الكمي لأهم الحاصلات الزراعية والإنتاج الحيواني خلال الفترة (٨١/٨٢-٢٠٠٣/٢٠٠٤)

(الوحدة : بالألف طن)

البيان	٨١/٨٢[١]	٢٠٠٣/٢٠٠٤[٢]
القمح	٢٠٧١	٧٠٥٤
الشعير	١٥٠	٣٨٧
الذرة الشامية	٣٣٧٥	٦٥٧٩
الأرز	٢٣٢٦	٦١٧٨
الفول	٢٧٣	٥٥٧
العدس	٦	١٦
البقوليات الأخرى	٣٦	٤٣
القطن	١٣٢٦	٦٠٠
الكتان	١٠٩	٧٩
الفول السوداني	٣٠	١٩٦
السمسم	١٧	٣٧
عباد الشمس	١٢	٣١
فول الصويا	١٣١	٢٩
قصب السكر	٩٠٦٥	١٤٧٣٢
بنجر السكر	١٩٨	٣٩٩٥
الخضر	٨١٦٥	١٨٤٩٧
البصل	٧٣٤	١٥٥٦
فاكهة ونخيل	٢٣٦٩	٨٤٠٨
ألبان	١٩٨٣	٤١٠٠
لحوم ماشية	٣٦٥	٧٤٢
لحوم دواجن	١٤٤	٨٩٠
بيض	٨٢	٢٨٧
أسماك	٢١٠	٨١٥

---

١) خطة التنمية الإقتصادية لعام ٢٠٠١/٢٠٠٢.

٢) خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥.

❖ **الإكتفاء الذاتي :**

ساهمت الجهود المبذولة في مجال التنمية الزراعية إلى تقليص حجم الفجوة الغذائية بالإضافة إلى تحقيق الإكتفاء الذاتي بنسبة ١٠٠% في عدد من المنتجات الغذائية والمحاصيل الرئيسية وشهدت الفترة (٨١/٨٢ – ٢٠٠٣/ ٢٠٠٤) تحقيق النتائج التالية :

*) زيادة نسبة الإكتفاء الذاتي للقمح من ٢٥% إلى ٥٥% ومن المستهدف أن تصل إلى نسبة ٧٠%.

*) تحقيق الإكتفاء الذاتي من اللحوم الحمراء بنسبة ٧٥%.

*) تحقيق الإكتفاء الذاتي من الأسماك والبيض واللبن الطازج بنسبة ١٠٠%.

*) تحقيق الإكتفاء الذاتي من السكر بنسبة ٨٠%.

❖ **مشروعات التوسع الأفقي :**

تعد مشروعات إستصلاح الأراضي والتوسع الزراعي الأفقي أحد مداخل إعادة توزيع الكثافة السكانية والتنمية العمرانية وهي تُساهم في تحقيق التنمية المتواصلة والإستثمار المتكامل لكافة الموارد والطاقات المُتاحة.

وقد شهدت الفترة (٨١:٨٢ – ٢٠٠٣/٢٠٠٤) تحقيق الإنجازات التالية:

*) تنفيذ أعمال البنية الأساسية في مساحة ١٥٢ر١ مليون فدان خلال الفترة (٨١/٨٢ – ٢٠٠٢/٢٠٠٣).

*) تنفيذ أعمال البنية الأساسية في مساحة ٦٢٥ر١ مليون فدان خلال الفترة (٢٠٠٣/٢٠٠٤) (متوقع) شارك القطاع العام في تنفيذ ٣٥ ر٦٠ ألف فدان والقطاع الخاص في تنفيذ ١٠٢ ألف فدان.

*) تنفيذ أعمال الإستصلاح الداخلي في مساحة حوالي ٣ر٦٣٧ ألف فدان خلال الفترة (٨١/٨٢ –٢٠٠٢/٢٠٠٣).

*) تنفيذ أعمال الإستصلاح الداخلي في مساحة ٥ر١٥٠ ألف فدان خلال عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ (متوقع) شارك القطاع العام في تنفيذ ٢٦ ألف فدان والقطاع الخاص في تنفيذ ٥ر١٢٤ ألف فدان.

❖ مشروع مبارك لشباب الخريجين :

في إطار جهود الدولة للحد من مشكلة البطالة ومساهمة منها في إيجاد فرص عمل واعدة لشباب الخريجين تم البدء في تنفيذ مشروع مبارك لشباب الخريجين في عام ١٩٨٧ بهدف إستصلاح الأراضي وإعمار المناطق الجديدة وبلغ عدد المستفيدين حتى المشروع في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ حوالي ٥٠ ألف شاب تملكوا حوالي ٢٥٠ ألف فدان.

ومن المتوقع أن يشهد عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ تنفيذ أعمال الإستصلاح الداخلي في مساحة ٢٥ ألف فدان من الأراضي المخصصة لشباب الخريجين ، ومن المستهدف تنفيذ أعمال الإستصلاح الداخلي في مساحة ٥ر ٢٠ ألف فدان خلال عام ٢٠٠٥/٢٠٠٤ لتوزيعها على شباب الخريجين.

ويوضح الجدول مساحات شباب الخريجين

التي تقوم بتنفيذ أعمال الإستصلاح بها وزارة الموارد المائية والري

المساحة : بالفدان

المنطقة	٢٠٠٤/٢٠٠٣[1] متوقع	٢٠٠٥/٢٠٠٤[2] مستهدف
شرق الدلتا	-	٥٥٠٠
مصر الوسطى	٢٠٠٠	٣٠٠٠
جنوب الصعيد والوادي الجديد (توشكى)	٥٠٠٠	٧٠٠٠
شرق القناة وسيناء ترعة الشيخ جابر (شمال سيناء)	١٨٠٠٠	٥٠٠٠
إجمالي عام	٢٥٠٠٠	٢٠٥٠٠

١) خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٣.
٢) خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية لعام ٢٠٠٥/٢٠٠٤.

❖ **مشروعات التنمية الزراعية العملاقة :**

شهدت الفترة (١٩٨١ – ٢٠٠٤) التوسع في مشروعات التنمية الأفقية الزراعية وخاصة في النصف الثاني من عقد التسعينيات حيث بدأت سلسلة من المشروعات العملاقة في منطقة جنوب الوادي ممثلة في (مشروع توشكي وشرق العوينات ودرب الأربعين) وهي تعتمد على أحدث الأساليب العلمية في الزراعة والري. وتتميز بإنتاج محاصيل إقتصادية خالية من الكيماويات والمبيدات يتم تصديرها للخارج بالإضافة إلى مشروع ترعة السلام وتنمية شمال سيناء.

❖ **مشروع توشكى :**

بدأ تنفيذ المشروع القومي العملاق " توشكى " في ٩ يناير ١٩٩٧ حيث تم البدء في شق ترعة الشيخ زايد وإقامة محطة الرفع العملاقة (مبارك) ويُساهم المشروع في إضافة ٥٤٠ ألف فدان من الأراضي الزراعية تروى بمياه النيل وتبلغ تكلفة الترعة ومحطة الرفع ٥ر٥ مليارات جنيه.

وقد تم الإنتهاء من الترعة الرئيسية بطول ٨ر٥٠ كم وأعمال المرحلة الأولى لفرعي ١ ، ٢ وشهد عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ إنتهاء أعمال محطة طلمبات مبارك العملاقة للرفع بنسبة ١٠٠% وإنتهاء تجارب تشغيل جميع الوحدات الـــ ٢١ وإطلاق المياه في الترعة الرئيسية وتشغيل أول وحدتين في محطة الرفع وإطلاق المياه بدليل فرعي (١ ، ٢) وبفرع (٢) لمد أراضي المرحلة الأولى للمشروع (بمساحة ٥٤ ألف فدان) بالمياه.

❖ **مشروع شرق العوينات :**

بدأ تنفيذ المشروع عام ١٩٩٧ بهدف إستصلاح حوالي ٢٥٥ ألف فدان تروى بالمياه الجوفية المتجددة وبلغت مساحة الأراضي المستصلحة حتى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ حوالي ٥ر٤٧ ألف فدان تمت زراعتها بمحاصيل القمح والشعير والذرة والفواكه والخضروات والنباتات العطرية والزيتية.

❖ مشروع درب الأربعين :

يُساهم في إضافة ١٢ ألف فدان من الأراضي المستصلحة التي تقع بالصحراء الغربية وتروى بالمياه الجوفية وتعتمد على أسلوب الزراعة النظيفة.

❖ مشروع ترعة السلام :

يُساهم في إضافة ٦٢٠ ألف فدان تروى بمياه ترعة السلام وهي موزعة كما يلي :

*) نحو ٢٢٠ ألف فدان غرب القناة (المرحلة الأولى لترعة السلام).
*) نحو ٤٠٠ ألف فدان شرق القناة وعلى أرض سيناء (المرحلة الثانية لترعة السلام).

ومع إنطلاق مياه ترعة السلام تم حتى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ تم إستصلاح وإستزراع ما يلي :

*) حوالي ٣٠ ألف فدان بمنطقة سهل الطينة.
*) حوالي ٤٠ ألف فدان بمنطقة جنوب القنطرة.
*) إستصلاح حوالي ٣٨ ألف فدان في منطقة شرق البحيرات المرة.
*) تم إستصلاح ٤٠ ألف فدان بمشروع شرق السويس.

قامت وزارة الزراعة بإنشاء ١٤ مركزاً وحقلاً إرشادياً في سيناء وإقامة ٨ مراكز خدمة بيطرية.

وفي إطار المشروع تم الإنتهاء من المرحلة الأولى لترعة السلام بطول ٨٧ كم غرب القناة والإنتهاء من سحارة ترعة السلام ، والإنتهاء من ترعة الشيخ جابر شرق القناة بطول ٥ر٨٦ كم وجميع محطات الرفع وعدد الكباري والإنتهاء من ترعة جنوب القنطرة شرق بطوق ٣٥ كم ومحطتي الرفع التابعتين لها ومحطتي صرف بالوظة والفرما.

ب) قطاع الري :

الري هو القطاع الحاكم لمختلف عمليات التنمية في مصر بإعتباره المسئول عن توفير كافة إحتياجاتنا المائية الحالية والعمل من أجل تنمية مواردنا المائية والحفاظ عليها لتغطية كافة إحتياجاتنا في المستقبل.

❖ **المـــــوارد :**

بلغ إجمالي حجم الموارد المائية الحالية لمصر حوالي ٧ر٦٩ مليار م٣ تُغطي كافة الإستخدامات الحالية ، ويوضح الجدول جملة الموارد الحالية ومصادرها :

(الوحدة : بالمليار متر مكعب)

البيـــــــان	الكمية
حصة مصر من مياه النيل	٥ر٥٥
مياه الأمطار والسيول	٠ر١
المياه الجوفية (غير العميقة) بالوادي والدلتا	٥ر٦
المياه الجوفية (العميقة) بالوادي الجديد والواحات وسيناء	٠ر١
مياه الصرف الزراعي	٠ر٥
مياه الصرف الصحي المعالج	٧ر٠
جملة الموارد المائية	٧ر٦٩

❖ **إستراتيجية السياسات المائية :**

فرضت محدودية الموارد المائية المتاحة مع تزايد الإحتياجات عاماً بعد عام ضرورة وضع سياسات مائية تحقق الإستخدام الأمثل لكل قطرة وتتركز إستراتيجية وزارة الموارد المائية والري على المحاور التالية :

١) الحفاظ على الموارد المتاحة وتنميتها بإستخدام التقنيات الحديثة ورفع كفاءة إستخدامها وتعظيم العائد منها من خلال تنفيذ

مشروعات الري والصرف المطور وإعادة تأهيل الشبكات القائمة والإستخدام الموسع لموارد المياه غير التقليدية.

٢) الحفاظ على نوعية المياه والتحكم في الآثار البيئية السلبية وحماية النيل والمجاري المائية من التلوث ونشر الوعي المائي بين السكان والتوسع في إستخدام طرق الري الحديثة.

٣) زيادة الموارد المائية بالتعاون مع دول حوض النيل وبدء مشاريع لاستقطاب فواقد أعالي النيل لصالح مشروعات التنمية المشتركة لدول حوض النيل.

❖ **أهم المشروعات المنفذة :**

شهدت الفترة ٨٢/٨١ – ٢٠٠٤/٢٠٠٣ تنفيذ العديد من مشروعات الري الكبرى ، وفي إطار برامج الري المستهدف تنفيذها حتى عام ٢٠١٧ تم تحقيق ما يلي :

*) تنفيذ برنامج المشروعات القومية والتوسع الأفقي لإضافة ٣ر٤ ملايين فدان بحلول عام ٢٠١٧ وفي إطاره تم تنفيذ مشروع تنمية جنوب الوادي (ترعة الشيخ زايد) ومشروع تنمية شمال سيناء (ترعة السلام مرحلة أولى وترعة الشيخ جابر).

*) تنفيذ برنامج لتطوير الري في مساحة ٣ر٥ ملايين فدان (بالأراضي القديمة ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي لهذا البرنامج حوالي ٢٠٠ مليون جنيه.

*) تنفيذ برنامج تطوير وإنشاء الخزانات والقناطر الكبرى ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي لهذا البرنامج حوالي ١٧٠ مليون جنيه ومن أهم المشروعات المنفذة في إطاره ما يلي :

*) مشروع قناطر إسنا الجديدة ومحطة الكهرباء بطاقة ٦٣٤ ميجاوات/ساعة ويخدم المشروع زمام ٣٠٠ ألف فدان بلغت تكلفته ٦٥٠ مليون جنيه.

*) مشروع إنشاء قناطر نجع حمادي بتكلفة ١٤٠٠ مليون جنيه لتحسين الري في زمام ٧٥٠ ألف فدان ، وينتهي العمل بالمشروع عام ٢٠٠٨.

*) إنشاء هويس قنطرة إسنا الإضافي بتكلفة ١٦٥ مليون جنيه.

*) برنامج تنمية الموارد المائية بالتعاون مع دول حوض النيل وبرنامج تنمية إستغلال المياه الجوفية وإعادة إستخدام مياه الصرف المعالج ، ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي للبرنامج حوالي ١٥٠ مليون جنيه.

*) برنامج الحفاظ على الموارد وحماية نهر النيل من خلال رفع كفاءة أداء شبكات الري والصرف ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي للبرنامج حوالي ١٤٥ مليون جنيه.

*) برنامج إحلال وتجديد محطات الرفع لإعادة فاعلية حوالي ١٥٠٠ محطة ري وصرف حتى عام ٢٠١٧ ، تم الإنتهاء من عدد ٥٠٠ محطة بمتوسط تنفيذ سنوي حوالي ١٩٩ مليون جنيه.

*) برنامج تطوير صرف الأراضي الزراعية وبلغ إجمالي ما تم تنفيذه من شبكات صرف مغطى نحو ٣ر٥ ملايين فدان ، وتطوير شبكات صرف عام في مساحة ٨ر٦ ملايين فدان ، ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي حوالي ٣٧٠ مليون جنيه.

*) برنامج الحفاظ على سلامة وكفاءة السد العالي وخزان أسوان ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي حوالي ٧٦ مليون جنيه.

*) برنامج حماية الشواطئ المصرية ، ويهدف إلى حماية الشواطي بأطوال تصل إلى حوالي ٢١٠ كم ، وتم الإنتهاء من تنفيذ حوالي ٨٥ كم ، ويبلغ متوسط التنفيذ السنوي للبرنامج حوالي ٤٢ مليون جنيه.

ثانياً : أهمية التعاونيات الزراعية

يُعتبر القطاع التعاوني قطاعاً أساسياً من قطاعات التنمية الشاملة للبلاد ، جنباً إلى جنب مع القطاع العام والقطاع الخاص. والتعاونيات من خلال أدائها لوظائفها بكفاءة وإستقامة يُمكن أن تقوم بدور إيجابي في تطبيق نظام سليم للتحرر الإقتصادي ودعم الديمقراطية الإقتصادية والإجتماعية. ولا شك أن التعاونيات أحد الدعامات الرئيسية في تنفيذ أهداف خطط التنمية والبرامج والمشروعات التي تشتمل عليها في توجيه الإنتاج نحو توفير حاجات المجتمع. وقد أصبحت وسيلة فعَّالة في تجميع جهود المواطنين لدعم النشاط الأهلي (الشعبي) في كثير من النواحي الإنتاجية والخدمية.

ويواجه البنيان التعاوني في الوقت الحاضر تحديات غير مسبوقة ، ولعل السبب المباشر لزيادة حدة هذه التحديات هو التوجه الحديث نحو تطبيق نظام التحرر الإقتصادي ، وما يستلزمه من تطبيق أساليب آليات السوق ، وإطلاق حرية المنافسة بين الوحدات الإنتاجية ، ويتعين على هذا البنيان بكل وحداته ومستوياته أن يعمل في نطاق هذا النظام ، وبما يُساير أوضاعه الجديدة ويدعمها.

وقد بدأت الحكومة منذ سنوات في تنفيذ كثير من الإجراءات الكفيلة بإعمال قوانين التحرر الإقتصادي من خلال قاعدة العرض والطلب ، مع رفع الدعم الذي كانت تُقدمه لكثير من مستلزمات إنتاج القطاع التعاوني ومعاملاته ، ويتمشى مع ذلك في المرحلة الحالية إنحسار الدور الحكومي في أنشطة التوريد والتسويق ، وقد كانت التعاونيات الزراعية وسائل أساسية وقنوات هامة لتنفيذ هذه الأنشطة.

وبهذا أصبح البنيان التعاوني ، في مواجهة هذه الأوضاع وتلك المتغيرات على الصعيد المحلي والعالمي ، مُحاطاً بكثير من المصاعب والمشكلات ، يشق طريقه معتمداً على ذاته وعلى موارده. وفي نفس الوقت يسير مؤيداً ومرعياً من الدولة حسبما يقضي بذلك دستور البلاد.

ويمكن القول إجمالاً : إن التعاون الزراعي نظام إقتصادي وإجتماعي يهدف إلى رفع مستوى معيشة المشتغلين بالزراعة وتحسين مستوى إنتاجهم ، ويؤدي دوره في بلوغ أهدافه الإجتماعية بأسلوب إقتصادي ، ذلك

أن رفع مستوى معيشة الزراع وتكوين مجتمع مزدهر يتمتع بأسباب الرخاء ، يستلزم زيادة دخل أفراده ، وهذه الزيادة في الدخل تستلزم زيادة الإنتاج الزراعي وتحسينه وتنميته بصفة مستمرة ، مع تحمّل بعض تكلفته والعناية به ، بدءاً من مرحلة الزراعة حتى مرحلة التسويق.

والتعاونيات تُمثّل إتحاد موارد وطاقات مجموعة من الأفراد يُمارسون نشاطهم ويؤدون عملهم في إطار من التضامن والترابط الوثيق. فالجمعية التعاونية بتجميعها للمُزارعين في القرية ، قادرة على إحداث تطوير جوهري في البنيان الإقتصادي والإجتماعي فيها ، وذلك من خلال تنفيذ مشروعات وبرامج التنمية الزراعية والريفية بمختلف نواحيها ، بذاتها أو عن طريق تشغيل وغستثمار الآخرين ، آخذين في الحُسبان أن أعضاءها هم المستفيدون أولاً من هذه التنمية ، وهم المشاركون فيها والحريصون على وجودها وتنميتها وإستمرارها ، فهم أصحابها وهم المالكون لها.

❖ **ماهية التعاونيات ووظائفها :**

المنشأة التعاونية لابد أن يكون لديها مقومات الشخصية الإقتصادية المتكاملة ، القادرة على تحقيق أهداف إقتصادية وإنتاجية محددة ، تعود بالنفع على أعضائها وعلى المجتمع الذي تنشأ وتعمل في داخله ، وهذه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي في واقعها أهداف قومية تتواءم مع أوضاع وقواعد التحرر الإقتصادي ، ومحورها يعتمد على مبدأ العرض والطلب والمنافسة الحرة بين وحدات الإنتاج والإستثمار ، وبهذا فإنه من الضروري أن تتوافر للتعاونيات القوة المادية والإستثمارية والفنية ، وأن تستخدم الأساليب العلمية والفنية المتطورة في كل مراحل عملها ونشاطها.

ومن المعلوم أن المنشآت التعاونية تتميز بين المنشآت الإقتصادية بأنها لا تستهدف تحقيق الربح بصفة أساسية ، لأن عائد معاملاتها ، أيا كان مصدره ، هو في النهاية عائد على أعضائها وعلى المجتمع الذي تعمل داخله ، أي أنها بهذا وسيلة من وسائل تحقيق التوازن الإجتماعي طبقاً لأسس ديمقراطية ، حيث السيادة فيها للعضو – الفرد – وليس لرأس المال.

والحركة التعاونية ، بصفة عامة ، عانت من بعض الصعوبات التي واجهتها في معظم الدول النامية ، إلا أنها إستطاعت البقاء والصمود ،

وحاولت دائماً أن تصحح مسارها ، وأن تشق طريقها بصعوبة ، وفي نطاق صراع مستمر من أجل تحقيق أفضل النتائج وإثبات وجودها وفاعليتها. كما جاهدت كي تبلغ مستوى من النمو والتقدم في مواجهة عوامل المنافسة والإحتكار من ناحية والسيطرة والنفوذ من ناحية أخرى ، وهي عوامل يمتلكها ويقودها القطاع الخاص في كثير من الأحيان ، ولكنه يهدف إلى تحقيق منفعته ومصالحه الخاصة دون إهتمام بالقطاع التعاوني.

ومما تجدر الإشارة إليه أن البنيان التعاوني في الدول المتقدمة واجه ظروفاً وأوضاعاً أكثر ملاءمة وأكثر يُسراً مما واجهه في الدول النامية ، لهذا فإنه في الدول الأولى حقق كثيراً من النتائج الإيجابية والمنافع الإقتصادية ، ومثال ذلك دول أوربا الغربية واليابان وأمريكا الشمالية ومعظمها دول رأسمالية ، وإن كان قد قام بدور لا بأس به من النمو والتقدم في بعض الدول النامية ، ومثال ذلك الهند والبرازيل والمغرب وكينيا وإسرائيل.

ولقد إستطاع البنيان التعاوني أن يقيم منشآت ومشروعات إقتصادية ضخمة في قطاع الإنتاج والإستثمار ، وفي القطاعات المالية والتجارية والمصرفية ، بل يكاد يملك النسبة الأكبر في كثير منها ، وبوجه خاص في دول مثل سويسرا وبريطانيا والدول الإسكندنافية وهولندا.

ومن الواضح أن للتعاونيات دوراً أساسياً في التنمية الزراعية ، تستطيع أن تؤديه بكفاءة وإقتدار طالما توافرت لها الإمكانات وطبقت نظماً إدارية وفنية قوية ، وطالما أحاط بها جو من الثقة والمودة والترابط الكامل بينها وبين أعضائها ، مع تجنُب كل عوامل الإستغلال أو السيطرة أو الإنتهازية.

ولكي تقوم التعاونيات بدورها في التنمية وتؤدي وظيفتها بكفاية تامة ، فعليها أن تلتزم بتطبيق قواعد معينة ، وتتوفر لها مقومات أساسية يُمكن إيجازها فيما يلي :

*) وجود جهاز إداري كفء ، مع نظام مالي ومحاسبي سليم ومتقن.
*) أن يسير العمل بها طبقاً لأسس إقتصادية جيدة ، وفي نطاق الأساليب العلمية والفنية المتطورة.
*) أن تكون لديها مقدرة كافية لتوفير إحتياجات أعضاها كاملة ، سواء من ناحية التوريدات اللازمة للإنتاج أو الخدمات الإئتمانية والتسويقية والتشغيلية.

*) أن تعتمد أساساً على موارد أعضائها الذاتية ، وعلى جهودهم ونشاطهم في تحقيق أهدافها ، ورغبات المساهمين في عضويتها والمحتاجين لها.

*) أن يسير العمل والنشاط التعاوني على أسس خطط وبرامج ذات أهداف محددة ودائمة ، تقرها جمعياتها العمومية ومجالس إدارتها ، وأن تكون مُعلنة للجميع ولمسلحتهم كافة.

*) أن تختار التعاونيات هيئاتها الإدارية إختياراً يستند إلى قواعد من الديمقراطية الكاملة ، ومن بين أفضل العناصر التي تتميز بالكفاءة والأمانة والمعرفة بالمبادئ والقيم التعاونية.

ويُحدِّد قانون التعاون الزراعي مهام ومسئوليات البنيان التعاوني الزراعي ، وتقضي أحكام هذا القانون بأن تُباشر الجمعية التعاونية القاعدية متعددة الأغراض إختصاصها ونشاطها في مجال الإنتاج والتسويق والخدمات والتنمية الريفية (على مستوى القرية) ، في النواحي الآتية :

١) بحث التركيب المحصولي للدورات الزراعية ، ومتابعة تنفيذ الخطة التي تقرها الجمعية العمومية داخل منطقة عملها ، وفي نطاق الخطة العامة للدولة.

٢) تخطيط وتنفيذ المشروعات الإنتاجية والخدمية ، بما في ذلك مشروعات التصنيع الزراعي أو الإنتاج الحيواني والداجني ، أو الصناعات الريفية ، أو مشروعات الثروة السمكية ، ومشروعات إستصلاح الأراضي ، ومشروعات التشييد والبنية الأساسية.

٣) المساهمة في تنظيم زراعة الأراضي وتجميع الإستغلال الزراعي بغرض النهوض بالإنتاج ، وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، ويتم هذا التنظيم والتجميع بالتعاون مع أجهزة الدولة وفي مقدمتها أجهزة الإرشاد الزراعي وكذا أجهزة الإدارة المحلية.

٤) القيام بعمليات تسويق محاصيل الأعضاء تعاونياً وتجهيزها للحصول على أعلى قيمة نقدية ثمناً لهذه المحاصيل ، وتسوية حساباتهم ومستحقاتهم.

٥) الحصول على القروض من مختلف مصادر التمويل ، إما لإستثمارها في مشروعات الجمعية أو تقديمها للأعضاء ثم تحصيلها منهم لسدادها للجهات المُقرضة.
٦) توفير الآلات الزراعية اللازمة لخدمة مزارع الأعضاء ، وتتولى الجمعية تنظيم إدارتها وتشغيلها وصيانتها بأسلوب إقتصادي.
٧) إدارة وإستغلال الأراضي التي في حيازتها ، أو التي يعهد إليها بإستغلالها من الأشخاص الإعتباريين أو الحائزين.
٨) المُساهمة في تمويل وإدارة الخدمات العامة لمصلحة أعضائها بالتعاون مع الأجهزة الحكومية ووحدات القطاع العام.
٩) خلق الوعي الإدخاري بين أعضاء الجمعية وتشجيعهم على تكوين المُدَّخرات وتنميتها والإحتفاظ بها لديها أو لدى وحدات الإئتمان.
١٠) تنظيم حسابات الأعضاء وبيان مستحقاتهم ومتطلباتهم عن طريق دفاتر حسابية منتظمة ودقيقة ، ويتم مراجعة هذه الحسابات بصفة مستمرة من الجهات التي حددها القانون.

وأناط القانون بالجمعيات التعاونية المشتركة والمركزية مهام بالغة الأهمية والتأثير في مجالات النشاط الزراعي. كما حدَّد مهام الجمعيات العامة وفي مقدمتها : القيام بعمليات التسويق التعاوني على مستوى الجمهورية ، وتصدير المنتجات الزراعية لحساب أعضائها ، وإنشاء الصناديق اللازمة لدعم النشاط الإقتصادي ، وإنشاء مشروعات كبرى في نطاق تنظيم تعاوني ، مثل مصانع الأعلاف والأسمدة والمبيدات والمعدات والتشجير والمشاتل ، وإنشاء صناعات زراعية للتعبئة والحفظ.

ومن الواضح أن الإختصاصات السابق ذكرها والمُخوَّلة للبنيان التعاوني من القاعدة إلى القمة تبرز أهمية الدور الذي يُمكن أن تقوم به التعاونيات الزراعية في إحداث التنمية والنهوض بالإنتاج ، لو أنها نشطت وإستقامت في أداء واجبها ورسالتها.

ويُخوِّل القانون للبنيان التعاوني الزراعي إمتداد نشاطه ليشتمل على النواحي الخاصة بالإئتمان والتمويل للتعاونيين كافة ، حيث يتضمن القانون حكماً صريحاً ورد بالمادة ١٧ منه ، يقول : للجمعيات التعاونية إنشاء بنك تعاوني تُسهم فيه الجمعيات التعاونية بصفتها الإعتبارية وأعضاؤها لتقديم

القروض وإنشاء المشروعات اللازمة للتعاونيات على مختلف مستوياتها ونوعياتها.

وفي ضوء هذه الإختصاصات وتلك الأنشطة التي تتولاها التعاونيات ، فإنه يُمكن الحكم على فاعلية وكفاءة أي منها ، بمقدار ما تحققه من فوائد إقتصادية وإجتماعية لأعضائها ، وبصفة خاصة هؤلاء الأكثر ضعفاً والأكثر إحتياجاً لخدماتها وجهودها ، وكذلك بقدر ما تُسهم به في تحسين مستوى معيشتهم ، ورفع مستواهم الثقافي والتعليمي والصحي مع تعزيز مركزهم بين سائر قطاعات المجتمع.

❖ أهمية التعاونيات في التنمية الزراعية :

من الثابت أن للتعاونيات دوراً أساسياً في التنمية الزراعية في كثير من دول العالم ويتجلى هذا الدور في الدول الإسكندنافية وفي دول غرب أوربا ، وكذلك الحال في بعض الدول النامية وفي مقدمتها الهند وكينيا ، حيث تُسهم بنصيب كبير في توفير إحتياجات الزراعة ومستلزمات الإنتاج. كما تقوم بتنفيذ مشروعات ضخمة لإستصلاح الأراضي وتعميرها ، وإنشاء البنوك التعاونية ، ومراكز تسويق المحاصيل الزراعية وتصديرها ، وإقامة المنشآت اللازمة للإنتاج والتسويق ، بما في ذلك وحدات التصنيع الزراعي والمخازن والشون ومنافذ التوزيع ووسائل النقل والمواصلات وغيرها.

وللتعاونيات دور بارز في تقديم خدمات الإرشاد الزراعي وعقد ندوات التوعية الشاملة للزُرّاع وتعريفهم بأحسن طرق الخدمة وأنسب المعاملات الزراعية ، وأحدث الأساليب العلمية والفنية في الزراعة ، وكثير من أنشطة التدريب والحرف الزراعية واليدوية ، وتنمية المهارات التي ترفع من مستوى الأعضاء ، والمرأة الريفية.

ولا شك أنه لا توجد وسيلة أجدى وأفضل من التعاونيات في إحداث التنمية ، خاصة في الدول النامية ، حيث تستطيع تجميع قوى الأفراد ومواردهم في شكل وحدات إقتصادية كبيرة. ومن الواضح أنه في نطاق الأوضاع الإقتصادية الحالية والمتغيرات العالمية وفي وجود الكيانات المالية والإقتصادية الضخمة ، أصبح ضرورياً أن يسير الإستثمار وعوامل الإنتاج والتسويق بالوضع الذي يمكن معه مواجهة وحدات القطاع الخاص الكبيرة ،

ومن هنا فإن الوحدات الصغيرة أو القزمية لن تتوافر لها عوامل الصمود أو الإستمرار بفاعلية أمام تيار القطاع الخاص المدعوم بالتجربة والتكنولوجيا المتقدمة والإمكانات ورؤوس الأموال الضخمة.

وطالما كان ضرورياً أن تكون التنمية الزراعية تنمية شاملة ومتواصلة وبمعدلات مرتفعة ، فإنها تتطلب تعبئة كاملة للموارد المتاحة أو التي يُمكن أن تُتاح ، ثم الإسهام الإيجابي والتنظيم السليم لجهود الزُرَّاع. وعلى أن يتم ذلك كله في نطاق تخطيط وتنظيم وتطبيق جيد ، بما يُحقّق زيادة في دخول الزُرَّاع وتحسين مستوى معيشتهم ، وتعظيم دورهم في التنمية والنهوض. ومن الأوفق أن يقوم هذا التنظيم ويسير مستنداً إلى نشاط إختياري ليس فيه إجبار أو إلزام ، ينضم إليه المزارعون برغبتهم وإرادتهم ، من أجل تحقيق أقصى حد من الفائدة لهم ولمجتمعهم ، وفقاً لمقتضيات المبادئ التعاونية والنظام التعاوني في الدول الديمقراطية.

ونعرض فيما يلي : بيان بعدد الجمعيات التعاونية الزراعية في ١٩٩٦/٦/٣٠ وذلك لإيضاح مدى إنتشار الجمعيات التعاونية الزراعية في جميع محافظات مصر.

عدد الجمعيات التعاونية الزراعية في ١٩٩٦/٦/٣٠

١) جمعيات تعاونية زراعية بالمحافظات :

أ) جمعيات تعاونية زراعية متعددة الأغراض :	
*) جمعيات تعاونية زراعية متعددة الأغراض (قرية)	٤٢٥٧ جمعية
*) جمعيات تعاونية زراعية مشتركة متعددة الأغراض(مركز)	١٣١ ‘‘
*) جمعيات تعاونية زراعية مركزية متعددة الأغراض (محافظة)	٢٢ ‘‘
ب) جمعيات تعاونية زراعية نوعية :	
جمعيات على مستوى القرية :	
بلغ عدد الجمعيات النوعية على مستوى القرية ٧٦١ جمعية وهي :	
*) جمعيات ميكنة	٤٤ جمعية
*) جمعيات ثروة حيوانية	٦٧٦ ‘‘
*) جمعيات دواجن	٣٢ ‘‘
*) جمعيات نحل	٥ ‘‘
*) جمعيات حرير	١ ‘‘
*) جمعيات نباتات طبية وعطرية	٢ ‘‘
*) جمعيات تقاوي	١ ‘‘
جمعيات على مستوى المحافظة :	
بلغ عدد الجمعيات النوعية على مستوى القرية ٧٦١ جمعية وهي :	
*) جمعيات ميكنة	٤ جمعية
*) جمعيات ثروة حيوانية	١٠ ‘‘
*) جمعيات دواجن	١ ‘‘
*) جمعيات نحل	٨ ‘‘
*) جمعيات حرير	٤ ‘‘
*) جمعيات خضر وفاكهة	١٨ ‘‘
*) جمعيات فراولة	١ ‘‘
*) جمعيات موز	١ ‘‘
*) جمعيات كتان	٢ ‘‘
*) جمعيات محاصيل حقلية	١٦ ‘‘
*) جمعيات بطاطس	٣ ‘‘
*) جمعيات قصب	٣ ‘‘
*) جمعيات بصل وثوم	١ ‘‘
*) جمعيات نخيل	١ ‘‘
*) جمعيات تقاوي	١ ‘‘

٢) جمعيات عامة على مستوى الجمهورية :

بلغ عدد الجمعيات العامة على مستوى الجمهورية ١٢ جمعية عامة وهي :

- *) الجمعية العامة متعددة الأغراض (إئتمان).
- *) الجمعية العامة لمنتجي القطن.
- *) الجمعية العامة لمنتجي البصل والثوم.
- *) الجمعية العامة لمنتجي القصب.
- *) الجمعية العامة لتسويق الخضر والفاكهة بروض الفرج.
- *) الجمعية المتحدة للخضر والفاكهة بالإسكندرية.
- *) الجمعية العامة لمنتجي الكتان.
- *) الجمعية العامة لمنتجي الأرز ومحاصيل الحبوب.
- *) الجمعية العامة لمنتجي البطاطس.
- *) الجمعية العامة لمنتجي المحاصيل الزيتية.
- *) الجمعية العامة لتنمية الثروة الحيوانية.
- *) الجمعية العامة للميكنة.

مما سبق يتبين الآتي :

١) إجمالي عدد الجمعيات في ١٩٩٦/٦/٣٠ بلغ ٥٢٥٧ جمعية تعاونية زراعية على كافة مستويات البنيان التعاوني (قرية – مركز – محافظة – عامة).

٢) عدد الجمعيات متعددة الأغراض على كافة المستويات بلغ ٤٤١١ جمعية تشمل مستوى القرية والمركز والمحافظة ويبلغ عددها ٤٤١٠ جمعية بالإضافة إلى ذلك الجمعية العامة متعددة الأغراض.

٣) عدد الجمعيات النوعية على كافة المستويات بلغ ٨٤٦ جمعية نوعية وتشمل على مستوى القرية ٧٦١ جمعية وعلى مستوى المحافظة ٧٤ جمعية وعلى مستوى الجمهورية ١١ جمعية.

جدول رقم (١)
إجمالي عدد الجمعيات الزراعية بالمحافظات
في ١٩٩٦/٦/٣٠م
إئتمان

اسم المحافظة	جمعيات متعددة الأغراض			جمعيات نوعية		إجمالى
	محلية	مشتركة	مركزية	على مستوى القرية	على مستوى المحافظة	عدد الجمعيات
الإسكندرية	٩	–	١	٤	٢	١٦
البحيرة	٤٠٠	١٤	١	٢٩	٥	٤٤٩
الغربية	٣٢٢	٨	١	٩٦	٤	٤٣١
الدقهلية	٤٣٢	١٠	١	٤٤	٧	٤٩٤
كفر الشيخ	٢٤٧	١٠	١	٣٥	٤	٢٩٧
دمياط	٧٨	–	١	٢	٢	٨٣
المنوفية	٢٨٢	٨	١	٢٣	٣	٣١٧
القليوبية	١٩٢	٧	١	٣	٥	٢٠٨
الشرقية	٤٦٢	١٣	١	٢٦٤	٤	٧٤٤
الاسماعيلية	٣٤	–	١	١٥	٣	٥٣
السويس	٧	–	١	٢٠	–	١٠
بورسعيد	٤	–	–	–	١	٥
القاهرة	٨	–	١	٢	–	١١
الجيزة	١٦٠	٧	١	٣٢	٤	٢٠٤
الفيوم	١٦٧	٥	١	١٨٠	٥	٣٥٨
بنى سويف	٢٢١	٧	١	١٠	٣	٢٤٢
المنيا	٢٤٠	٩	١	–	٧	٢٥٧
أسيوط	٢١٦	١٠	١	٧	٤	٢٣٨
سوهاج	٢٦٤	١١	١	٤	٤	٢٨٤
قنا	٢١٨	٨	١	–	٢	٢٢٩
أسوان	١٠٨	٤	١	٣	٣	١١٩
الوادى الجديد	٣٧	–	١	١	–	٣٩
شمال سيناء	٣٩	–	١	–	٢	٤٢
جنوب سيناء	٧	–	–	–	–	٧

جدول رقم (٢)
عدد الجمعيات التعاونية الزراعية (متعددة الأغراض بالمحافظات
في ٣٠/٦/١٩٩٦م
(إئتمان)

م	اسم المحافظة	جمعيات متعددة الأغراض			إجمالي عدد الجمعيات
		محلية	مشتركة	مركزية	
١	الاسكندرية	٩	-	١	١٠
٢	البحيرة	٤٠٠	١٤	١	٤١٥
٣	الغربية	٣٢٢	٨	١	٣٣١
٤	الدقهلية	٤٣٢	١٠	١	٤٤٣
٥	كفر الشيخ	٢٤٧	١٠	١	٢٥٨
٦	دمياط	٧٨	-	١	٧٩
٧	المنوفية	٢٨٢	٨	١	٢٩١
٨	القليوبية	١٩٢	٧	١	٢٠٠
٩	الشرقية	٤٦٢	١٣	١	٤٧٦
١٠	الاسماعيلية	٣٤	-	١	٣٥
١١	السويس	٧	-	١	٨
١٢	بورسعيد	٤	-	-	٤
١٣	القاهرة	٨	-	١	٩
١٤	الجيزة	١٦٠	٧	١	١٦٨
١٥	الفيوم	١٦٧	٥	١	١٧٣
١٦	بني سويف	٢٢١	٧	١	٢٢٩
١٧	المنيا	٣٤٠	٩	١	٣٥٠
١٨	أسيوط	٢١٦	١٠	١	٢٢٧
١٩	سوهاج	٢٦٤	١١	١	٢٧٦
٢٠	قنا	٢١٨	٨	١	٢٢٧
٢١	أسوان	١٠٨	٤	١	١١٣
٢٢	الوادي الجديد	٣٧	-	١	٣٨
٢٣	شمال سيناء	٣٩	-	١	٤٠
٢٤	جنوب سيناء	٧	-	-	٧

ثالثاً : التعاون والتكامل في الإنتاج الزراعي

❖ **التكامل بين المنتجين الزراعيين :**

يتميز التطور الزراعي الحديث بظهور أشكال عديدة من التعاون والتكامل فيما بين المنتجين الزراعيين ، ويصدق هذا القول على الأقطار الصناعية المتقدمة وعلى ما يسمى بالأقطار النامية ، ويحفز هذا التكامل في النظم الاقتصادية والزراعية المتقدمة قوى محركة تتمثل أساساً في إحتياجات الأسواق التي لابد لها من كميات ضخمة من المنتجات الزراعية المتجانسة والعالية الجودة ، وتدعمها ضرورة الإسهام في تحسين الإنتاجية الزراعية عن طريق زيادة تقسيم العمل ، فقد دالت الآن في الأقطار المتقدمة دولة المشروعات الزراعية التي يعمل كل منها بمعزل عن الآخر ويعتمد على نفسه كل الاعتماد ، وأصبحت " زراعة الكفاف " Subsistence agriculture خبراً من أخبار الماضي.

أما البنيان الزراعي في الأقطار النامية فما زال يتألف في معظمه من وحدات زراعية صغيرة الحجم ، ولذا كان التعاون بين صغار المنتجين الزراعيين وتكاملهم في منظمات وأشكال من التنظيم أكثر شمولاً شرطاً لازماً لتقدم الزراعة وتطورها ، ومن ناحية أخرى تجد جميع الأقطار تقريباً أن من واجباتها الهامة والعاجلة الإسراع في زيادة الإنتاج الزراعي وتحسين أحوال الريف لمواجهة الزيادة السريعة في عدد السكان.

وعلينا حين نتناول التعاون والتكامل في الانتاج الزراعي أن نفرق بين مجالين من النشاط ، مجال الإنتاج ذاته أي الأعمال الحقلية وتربية الحيوان ، أو العمليات الداخلية للمشروعات الزراعية ، وبين مجال التسويق الذي يشمل أيضاً توريد إحتياجات الإنتاج وأعمال الإئتمان وتجهيز المنتجات الزراعية ومعالجتها ، أي العمليات الخارجية في المشروعات الزراعية ، وتقتصر دراستنا هذه على مجال الإنتاج الزراعي نفسه ونواحي التعاون والتكامل الجديدة والمتصلة بهذا المجال ، ولا جدال في أن للتعاون والتكامل في التسويق وما يتصل به من ميادين أهمية تفوق كثيراً أهمية الميادين الأخرى ، **مما يبرر أن تتناولها كتب علمية تُركّز أساساً عليها والأنشطة والمشكلات**

المتصلة بها ، ولقد تناولت كتب علمية كثيرة التعاونيات الإنتاجية وأشكال التعاون والتكامل الأخرى في الإنتاج الزراعي بالوصف والتحليل ، لكن حين نتعرض اليوم لهذه الشئون نجد جوانب كثيرة لابد من وصفها بمزيد من الإسهاب والتفصيل وهذا ما سنتناوله في هذه الدراسة.

❖ النظام التعاوني في المقام الأول :

ولعل الدافع الرئيسي لمحاولة تناول مختلف صور التكامل والتعاون في الإنتاج الزراعي بالوصف الشامل هو إدراكنا بأن اللجوء إليها مطلب حيوي وشرط أساسي لانجاز واحداً من أهم الواجبات وأشدها صعوبة في أيامنا هذه ألا وهو التعجيل بالتقدم الزراعي في الأقطار النامية ، حقاً أن للمشروعات الزراعية واسعة النطاق دور هام في بعض الأقطار النامية ، سواء كانت هذه المشروعات مزارع كبرى Large-scale farming من النوع المعروف في عدة بلاد آسيوية أو المزارع التي كان يملكها أو ما زال يملكها المستوطنون الأجانب في أفريقيا أو المزارع Haziendas التي تملكها الطبقة العليا في أقطار أمريكا اللاتينية ، لكن تنمية " القطاع الحديث " الزراعي لا تتصدي لحل مشكلاته بالغة الصعوبة الناشئة عن أن غالبية سكان الأقطار النامية تعيش في إطار المجتمع الريفي التقليدي ، ولا أمل في إيجاد حل للمشكلة الأساسية التي تعاني منها معظم الأقطار النامية ، أي المشكلة الاجتماعية الريفية المتصلة صلة وثيقة بالنمو السكاني السريع إلا بتحقيق تقدم هذا " القطاع التقليدي " ولن يتحقق هذا التقدم إلا من خلال صغار المنتجين على عمل مشترك فعَّال وعاجل على أساس تعاوني أو شبه تعاوني أو في تنظيمات أخرى.. يُمكن من خلالها حل مشكلات الحيازات القزمية.

وإذا أردنا إقامة التعاون والتكامل بين المنتجين الزراعيين فعلينا أن نتجه بتفكيرنا إلى النظام التعاوني في المقام الأول ، فقد أدى هذا الشكل التعاوني وما زال يؤدي حتى الآن دوراً بارزاً في الأقطار العربية لكنه اقتصر في معظمه على أعمال الائتمان والتسويق والتوريد وتجهيز المنتجات الزراعية ومعالجتها ، ولم يتطرق إلى ميدان الانتاج الفعلي أي أعمال الفلاحة وتربية الحيوان ليؤدي فيها دوراً هاماً حتى الآن ، ولو أنه بدأ مؤخراً يعني بهذه الأنشطة عناية متزايدة ويتدخل فيها ، وأخذت تظهر في ميدان الانتاج – كما في ميدان التسويق – أشكال جديدة من التعاون مثل المشاركات

والجماعات وغيرها ، وكلها ليست صوراً تعاونية بل تقوم على أسس تنظيمية أخرى ، وتنتشر هذه الأشكال التنظيمية في البلاد المتقدمة إقتصادياً أساساً ، لكنها قد تكتسب أهمية في البلاد النامية حيث تسود أشكال تقليدية من التعاون في أعمال الحقل وتجميع حيوانات العمل واستخدام الآبار وموارد المياه الأخرى إستخداماً مشتركاً وما إلى ذلك.

وحين نسوق حديثنا هنا عن التعاون في الإنتاج الزراعي فإننا نعتقد في المقام الأول الجمعيات التعاونية التامة التكامل ، **وإليها نشير بعبارة التعاونية الانتاجية Production cooperative**.

وتؤثر مسألة الزراعة التعاونية واستخدام الأراضي إستخداماً مشتركاً بصورة هامة على السياسات الزراعية في عديد من البلدان النامية ، ومن ناحية أخرى تظهر في الوقت ذاته أشكال من التنظيمات التعاونية التي لا تتناول الاستخدام المشترك للأرض بل تتجه إلى استخدامها فردياً ، ويمكن أن تشكل الجمعية التعاونية إطاراً للتعاون فيما بين المزارع المتعددة بالصورة التي يجوز أن تنمو أيضاً في ظل الأشكال التنظيمية الأخرى التي أشرنا إليها آنفاً.

وتعتبر التنظيمات المشتركة أو الجماعية في الزراعة من السمات المميزة للنظام الزراعي في البلاد التي كان يُطلق عليها " الشيوعية "[*] ، وينبغي أن تؤخذ تجربة مثل هذه المنظمات في الحسبان عند التصدى لمشكلات الزراعة في البلاد النامية ، ولذا تتناول هذه الدراسة أيضاً المزارع الجماعية المنتشرة في معظم هذه البلاد وهي تشابه في جملتها نموذج الكلخوز السوفيتي Soviet Kolkhoz.

وسار التطور شوطاً بعيداً بحيث لا يكفي مناقشة الموضوع على الصعيد النظري فقط بل لابد من تقييم التجربة التي خاضتها مختلف الأقطار والتنظيمات الإنتاجية الزراعية واستخدام هذه التجربة في الخطوات العملية

---

[*]) يرى علماء التعاون أهمية الدراسات المقارنة التي ترتبط بتجارب الدول في الأخذ بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً ، والنهوض بهم لكي يصبحوا قوة مُضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي لشعوبهم ، ومن هذا المعنى يُلقي الأمين العام للأمم المتحدة تقريراً على الجمعية العمومية لهيئة الأمم المتحدة يتضمن تجارب الأمم في التطبيق التعاوني لتحقيق هذا الهدف.

بالبلدان النامية التي تواجه فيها الإدارة المزرعية واجبات جديدة ناشئة عن التغيير في ملكية المزارع واسعة النطاق والمزارع الكبرى التي كانت مملوكة للأجانب ، وعن الإصلاح الزراعي وإعادة التوطين ، إذ تكتسب مسألة ما إذا كانت أشكال الإنتاج الزراعي المشترك صالحة للتطبيق في هذا النطاق أهمية عظمى ، بينما تنشأ أيضاً مشكلة كبرى تدور **حول إمكانية القضاء على شيوع الحيازات الصغيرة بالتحويل إلى الإنتاج الزراعي المشترك بأشكاله المتنوعة وهي مشكلة تؤدي إلى عيوب في البنيان الزراعي.**

وقد تتفاوت كثيراً الدوافع العملية التي تقود إلى تطبيق أشكال التعاون والتكامل الحديثة للإنتاج الزراعي في البلدان النامية ، فليس تفضيل الزراعة الجماعية أو الزراعة الفردية أمر يتصل بالمبدأ أو العقائد (الأيدولوجية Ideology) في المقام الأول ، **بل تبلور المسألة لتصبح إلى حد يمكن بالإجراءات التنظيمية الاجتماعية الكافية تحسين وسائل الزراعة الفنية وبالتالي الوصول إلى زيادة الإنتاج الزراعي.**

ويسعدنا في هذا المقام أن نقدم خلاصة أفكار العديد من علماء التعاون المهتمين بموضوع التعاون والتكامل في الإنتاج الزراعي ، وعلى وجه الخصوص علماء التعاون في المعاهد التعاونية البحثية في دولة ألمانيا ، حيث تمَّ تبادل أساتذة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية معهم الزيارات والمؤلفات والمحاضرات ، وأفسحت المعاهد الألمانية قاعاتها لقيادات الحركة التعاونية المصرية وبصحبتهم أساتذة المعهد.

إن هذه الدراسة تحيط إحاطة شاملة وثيقة بالمسائل المتشابكة المشار إليها لاشتغال هؤلاء العلماء بتقديم المشورة في عدد من البلاد (باكستان – الهند – العراق – الجزائر – كينيا .. وغيرها من بلدان العالم) بشأن الزراعة التعاونية ، وأحسوا بمدى نقص المعلومات والمعارف المتعلقة بهذه الموضوعات **وعدم توافرها لدى الدوائر المسئولة عن إتخاذ القرار والدوائر المنفذة للإجراءات العملية في الإصلاح الزراعي والتنمية الريفية ، ولذا يبدو من المفيد تقييم المؤلفات المتوافرة فيما يختص بالدروس المستفادة من التجارب في المواقع الأخرى من أجل التطبيقات العملية في قطر أو آخر مما يراد العمل فيه ، فمن الضروري أن نعرف معرفة واقعية وحقيقية كيف نمضي في تنظيم أو تشجيع أو إدخال التكامل والتعاون بين المنتجين في بلد ما.**

إننا نقدم في الصفحات التالية دراسات مستمدة من التجارب العملية في شتى الأقطار ، وتحاول هذه الدراسة تلخيص كل المسائل المتشابكة ، وإذا كان التأكيد ينصَّب على المشكلات العملية فما هذا سوى لأن المؤلفات المتوافرة تناولت فعلاً وبصورة أساسية المشكلات النظرية والعقائدية والإجتماعية المتصلة بالتعاون والتكامل في الإنتاج الزراعي ، لذلك صار من أوجب الأمور تدعيم المكتبة التعاونية بآراء المتخصصين في مجال التطبيق التعاوني الزراعي بصفة عامة وهؤلاء الذين لديهم خبرة في مجال التنمية الزراعية في الدول النامية بصفة خاصة.

التعاونيات الإنتاجية وتجارب الأمم

PRODUCTION COOPERATIVES

١ – الكيبوتز والموشاف في اسرائيل

Kibbutz and Moshav in Israel

تعتبر اسرائيل الدولة غير الشيوعية التي تقدمت تقدماً كبيراً في إنشاء أشكال جديدة من التعاون والتكامل في ميدان الإنتاج الزراعي ، ولتجربة اسرائيل مغزى خاص بالنسبة للعمل في البلاد النامية ، التي استقدمت خبراء من اسرائيل وقد لعب هؤلاء الخبراء دوراً هاماً في كثير منها ، سواء في مجال التوطين أو التعاون ، ويصدق هذا على بورما مثلاً التي استعانت بخبراء اسرائيليين لمشروعات الإستيطان الجديدة ، وأرسلت في السنوات الماضية العاملين في التوطين إلى اسرائيل للتدريب ، وتستعين بعض البلاد الأفريقية بخبراء اسرائيليين للنهوض بأنشطة التوطين التعاوني حيث تلعب أشكال التعاون والتكامل التي طورتها اسرائيل دوراً هاماً.

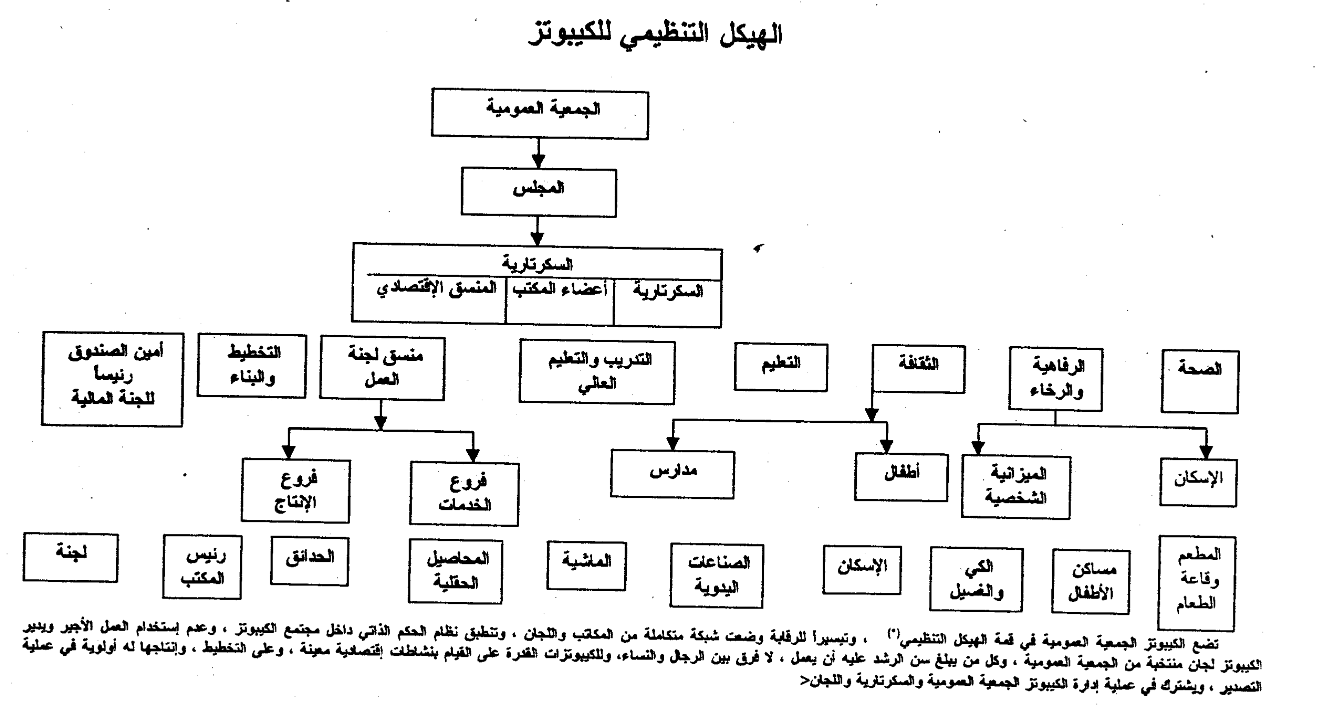
ويستحق نمط التعاون والتكامل المطبق في " الكيبوتزيم " الاسرائيلية(*) عناية خاصة لأهميته ولكونه مثالاً بارزاً للناس الذين يعيشون في مجتمع Community ، وقد حظى بإهتمام المتخصصين المهتمين بهذه الشئون ، **وتمثل الكيبوتزيم مجتمعاً يشبه المشروعات التعاونية ببعض المجتمعات الطائفية بالولايات المتحدة وكندا والتي ينعرض لها بالوصف فيما يلي ، ولكنها لا تشبه الكوميونات الزراعية التي أنشئت في بداية النظام الشيوعي السوفييتي ولا فرق Brigades الانتاج الزراعي بجمهورية الصين الشعبية سوى من حيث الإطار البنائي.**

أنظر الهيكل التنظيمي ، والجمعية العمومية للكيبوتز

(*) لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

The Kibbutz, An Experiment in micro-socializm, by : Haim Berkian in : Irving Home greshman Carl (eds) Israel, The Arabs and the Middle East, New York: Bantum Books, 1972

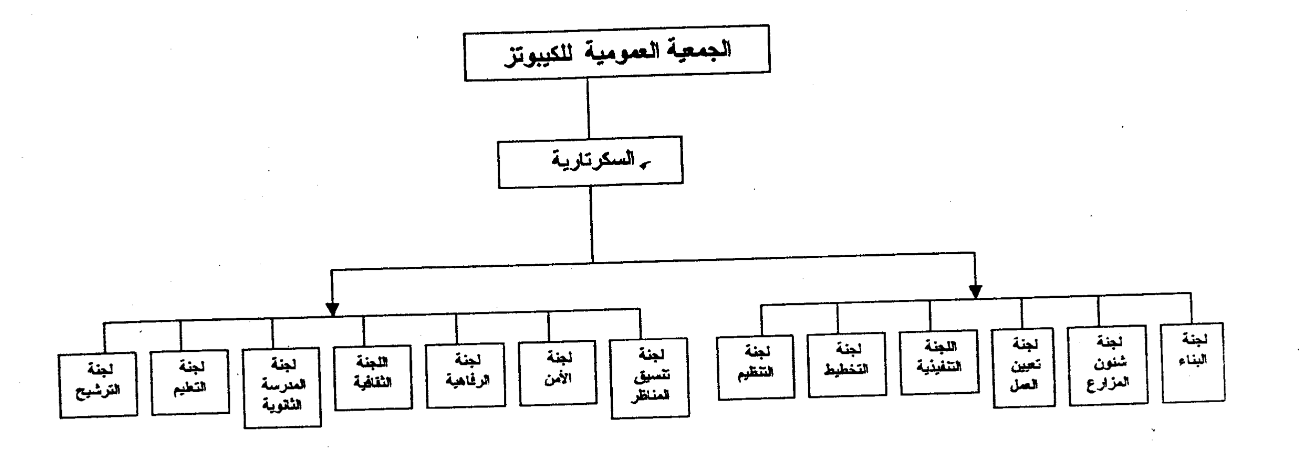
الهيكل التنظيمي للكيبوتز



تضع الكيبوتز الجمعية العمومية في قمة الهيكل التنظيمي(*) ، وتيسيراً للرقابة وضعت شبكة متكاملة من المكاتب واللجان ، وتنطبق نظام الحكم الذاتي داخل مجتمع الكيبوتز ، وعدم إستخدام العمل الأجير ويدير الكيبوتز لجان منتخبة من الجمعية العمومية ، وكل من يبلغ سن الرشد عليه أن يعمل ، لا فرق بين الرجال والنساء، وللكيبوتزات القدرة على القيام بنشاطات إقتصادية معينة ، وعلى التخطيط ، وإنتاجها له أولوية في عملية التصدير ، ويشترك في عملية إدارة الكيبوتز الجمعية العمومية والسكرتارية واللجان<

---

*) Howe, Irving & Gershman, Carl, Israel and the Arabs and the Middle East, New York, Bautam Nooks, 1972.



الجمعية العمومية للكيبوتز
السكرتارية
لجنة البناء
لجنة شئون المزارع
لجنة تعيين العمل
اللجنة التنفيذية
لجنة التخطيط
لجنة التنظيم
لجنة تنسيق المناظر
لجنة الأمن
لجنة الرفاهية
اللجنة الثقافية
لجنة المدرسة الثانوية
لجنة التعليم
لجنة الترشيح

وتختلف الكيبوتزيم عن المزارع الجماعية والتعاونية والإنتاجية بالبلاد الأخرى في كونها لا تنظم عمل أعضائها المشترك فقط ، بل وتنظم أيضاً حياتهم المشتركة ، وتوافرت لها مقومات المجتمع الذي يحقق المستويات العالمية بما يسود أعضاءها من شعور يربطهم ببعضهم بسبب الاعتقاد المشترك والخوف من الخطر الذي يهددهم من الخارج(*) ، وما دامت تسود الكيبوتزيم هذه القوى التي توثق الرابطة بين سكانها وطالما كانت أقوى من تأثيرات الحضارة الحديثة التي أخذت تشق طريقها في الأجيال الجديدة هناك تجري ، والأمور تسير بغير مشكلات ، وما تزال الكيبوتزيم حتى الآن جيدة التنظيم كمشروعات زراعية تنتج أحسن النتائج برغم ما تصادف من صعوبات هنا وهناك في الحفاظ على مبادئها.

وتحققت في الكيبوتزيم درجة عالية من الميكنة نشأ عنها تقسيم كبير في العمل بين الأعضاء الذين تخصص كل منهم في العمل المعين الذي تعهد به إليهم اللجان المتخصصة ، وينتخب مدير لكل فرع من فروع النشاط كل عام ويجوز تجديد إنتخابه ، ونظراً لأن الأعضاء ليست لهم منازل خاصة بهم بمقتضى الحياة الجماعية التي يعيشونها فإن النساء يعملن في المشروع المشترك أيضاً ، ولا يتقاضى أحد أجراً من الكيبوتزيم لأن الإستهلاك جماعي أيضاً ، وتسير الأمور على المبدأ القائل " كل يعمل حسب قدرته ويأخذ حسب حاجته " فهنا مجتمع يطبق هذا المبدأ بحذافيره ، ولا تمتلك الجماعة الأرض التي تستغل جماعياً بل تستأجرها من الصندوق القومي.

غير أن الكيبوتزيم لا تمثل إلا جزءاً " صغيراً نسبياً " من القطاع الزراعي الاسرائيلي فحتى عام ١٩٦٤ كان عدد المشروعات التي من هذا القبيل ٢٣٠ مشروعاً تضم ٨٠٫٩٠٠ فرداً نصيبهم في الإنتاج الزراعي

---

*) يهتمون في اسرائيل إهتماماً كبيراً بإعداد الشباب وتنشئتهم وفقاً للمفاهيم العقائدية الصهيونية ، والتي منها أنهم شعب الله المختار ، وأن فلسطين أصلاً أرضهم ، وأن دولة اسرائيل تمتد من النيل إلى الفرات ، بل أن هذه العبارة منقوشة على جدران مجلسهم النيابي الذي يسمى الكنيست .. وقد أفهموا شبابهم الكثير من المعاني التي توضح عداء العالم لهم ومنها ما أطلقوا عليه " عقدة السامية " وأن جيرانهم العرب يريدون أن يلقوا بهم في البحر !!.. إلى غير ذلك من الأساليب التي تجعل الشباب يعطي لاسرائيل أقصى ما عنده إسهاماً في درء الخطر المشترك.

القومي ٢٨%(*) ، فلابد إذن من دراسة باقي القطاع الزراعي الاسرائيلي لتكوين فكرة صحيحة عن منزلة الكيبوتزيم فيه ، **ولاشك أن هذا النظام** يعتبر على جانب كبير من الأهمية أهمية كبرى من وجهة نظر علماء الاجتماع ودارسي النظرية التعاونية والاقتصادية ، لكن باقي أشكال التعاون والتكامل باسرائيل لا تقل أهمية من **حيث قيمتها العملية للأقطار النامية** ، ولا عجب أن اخصائيي التوطين البورمانيين Burmes السالف الإشارة إليهم عندما ذهبوا للتدريب في الكيبوتزيم باسرائيل **أدركوا أن هذا النظام البالغ التطرف في الجماعية لا يناسب بلادهم وأن ما يلزمهم هو شكل تعاوني لا يتطلب كل هذا القدر من الروح القومية العامة والإنضباط الذاتي الشديد.**

ويسود باقي القطاع الزراعي الاسرائيلي النظام التعاوني العادي المعروف ويسمونه " موشافيم Moshavim وتوجد هذه المنظمات أيضاً في المستوطنات الجديدة ، وتأخذ الأرض بالإيجار من الصندوق القومي اليهودي لمدة ٤٩ سنة وتوزع الأراضي على المستوطنين بشرط إنضمامهم للجمعية التعاونية.

فالعضوية هنا إجبارية في الجمعية التي تقوم بوظائف هامة في أوجه النشاط المختلفة ولا تقتصر على الأعمال المعتادة في المجتمعات الجديدة أو وظائف التوريد والتسويق الجديدة ، بل تتعدى ذلك إلى الإشتراك في الأعمال الزراعية خاصة الري واستخدام الآلات والثروة الحيوانية.

وتستغل الأرض استغلالا فردياً في غالبية هذه الجمعيات التعاونية **المسماة موشاف أوفديم Moshav Ovdim** وتتألف المستوطنة الواحدة من ٨٠ إلى ١٠٠ مزرعة فردية فيها مساحة متساوية من الأرض القابلة للزراعة ، **وينشأ فيما بين المستوطنات قدر من التخصص فتركز بعضها على منتجات الألبان وبعضها على زراعة الموالح وبعضها على المحصولات النقدية .. الخ. وتطورت أيضاً بعض فروع الزراعة الثانوية هنا وهناك**

(*) **Central Buerau of Statistics : Statistical Abstract of Israel, Jerusalem 1965.**

ونظرت على أسس جماعية ، وكان عدد مستوطنات الموشاف حتى ١٩٦٥ نحو ٢٩٥ تشتغل فيها الأرض استغلالاً فردياً(*).

وتوجد أيضاً جمعيات تعاونية تستخدم الأرض جماعياً وتسمى " موشاف شيتوفي " Moshav Shitufi وهي صغيرة العدد – ٢١ جمعية عدد أعضائها ٣٨٧٥ حتى عام ١٩٦٥(**) – ويتبع في تنظيم العمل فيها النظام المتبع في الكيبوتزيم لكنها لا تعتمد على عمل النساء بنفس الدرجة. ويؤخذ عدد أفراد عائلة العامل في الحسبان عند تقدير المكافأة على العمل.

٢ – الأجيدوس الجماعية في المكسيك

Collective Ejidos in Mexico

تُتَّخذ المكسيك عامة بعد اسرائيل كمثال لبلد آخر غير شيوعي تطبق فيه الزراعة الجماعية والاستغلال الجماعي للأرض على نطاق واسع ، وربما يمكن ضم الهند مؤخراً إلى سلسلة الأمثلة في هذا الصدد ، ولو أن معظم جمعيات الفلاحة التعاونية الهندية – لا يمكن تسميتها فعلاً مزارع تعاونية على نطاق واسع فيما عدا قليل منها في المستوطنات الجديدة.

ونشأت أشكال التعاون والتكامل الجديدة في ميدان الإنتاج الزراعي بالمكسيك نتيجة لأن الأرض لم تكن تخصص لطالبيها طبقاً لقانون الإصلاح الزراعي السابق بصفتها ملكية فردية خاصة ، بل أنشئت ملكيات جماعية ذات شكل جديد على أساس تقليد قديم في أمريكا اللاتينية يسمى بالأسبانية أجيدوس Ejidos وأساس الإصلاح الزراعي قانون عام ١٩١٥ ثم دستور عام ١٩١٧ ، لكن لم ينفذ الإصلاح الزراعي فعلاً بعد مرور بعض الوقت ونتيجة لهذا الإصلاح نشأ نظام جديد لحيازة الأرض يتميز بالتفرقة بين قطاع الملكية الخاصة وقطاع أجيدوس ويتكون الأول من بقية ملكية الملاك الذين تأثروا بالإصلاح الزراعي وملكيات الملاك الأصغر حجماً الذين لم يتأثروا

*) Ministry of Labour : Report on the Cooperative Movement in Israel in 1965, Tel Aviv, 1966, p. 362.
**) Ibid., p. 4.

بهذا الإصلاح وتحولت القرى التي يسود فيها نظام الأرض الجماعي القديم إلى أرض أجيدوس تخضع لقواعد خاصة.

والواقع أن ما يقال عن الأجيدوس المكسيكية من أنها مزارع جماعية غير صحيح ، فأرض الأجيدوس المكسيكية التي أوجدها الإصلاح الزراعي كانت تمنح عادة للطالبين للإستغلال الفردي ، ويخضع حق استغلال أرض الأجيدوس خضوعاً وثيقاً للقانون ولا يحق للأشخاص أن يستغلوا أرض الأجيدوس والا من كان منهم منتمياً لسكان الريف الذين لا يملكون أرضاً وعاشوا لمدة معينة من الزمن في المجتمع المعين فيحق لهؤلاء الأفراد أن يأخذوا قطعة أرض تحدد على أساس قواعد ومعايير معينة ومحددة ، وتماثل هذه الحقوق من حيث المبدأ القواعد المتبعة في شأن استغلال الملكية الجماعية ببعض مجتمعات جنوب ألمانيا.

The same as those for the use of communal property (Allemendland in some South German communities).

ويستغل جزء من أراضي الأجيدوس إستغلالاً جماعياً دائماً لاسيما الجزء ذي الغابات والمراعي ، وهنا أيضاً يوجد تماثل بينه وبين المجتمعات الألمانية ، أما الجزء القابل للزراعة من الأجيدوس **فقد يُستغل فردياً أو جماعياً** ، وتقرير ذلك متروك للأجيدوس من الوجهة النظرية **أي للجمعية العمومية بصفتها السلطة العليا في المجتمع** ، غير أن الحكومة في بعض الأحيان وبناءً على أحكام القانون تستطيع إصدار القرار لصالح الاستغلال الجماعي **عندما يصبح من الضروري إقامة وحدة إنتاجية كبرى لا يتسنى إنشاؤها بغير العمل الجماعي إحكاماً للإدارة ، أو عندما تصبح الوحدة الكبيرة لازمة لانتاج محصول وفير من المنتجات الزراعية المتناسقة النوع لأغراض الصناعة أو التصدير ، وتفضل أحياناً الوحدة الكبيرة حين يؤدي إنشاؤها إلى تحسين ظروف المعيشة بصورة أجدى من الاستغلال الفردي ، ويمنح أعضاء الأجيدوس الجماعي قطعة أرض لكل منهم يستغلها فردياً وتقتصر هذه القطعة في غالب الأحيان على الأرض التي يقيم عليها منزله ومنافعه** ، أما استغلال الأرض المحيطة في زراعة البساتين والخضر فلا نصادفه في بعض الأجيدوس الجماعية وإلى المدى المعتاد في الأجيدوس الفردية.

والمعيشة في الأجيدوس معيشة جماعية ، حيث يعيش فيها العاملين سواء كانوا أعضاء أو عمالاً زراعيين كانوا أو عمالاً زراعيين ، ولذا فهم لا يملكون أية وسائل إنتاج أو رأسمال ، **ومن هنا يصبح تقديم الإئتمان لهم ضرورة حيوية لبدء عمليات الفلاحة في الأراضي التي طبق عليها الإصلاح الزراعي ، وليس للأعضاء حقوق ملكية على الأرض التي يفلحونها ومن ثمة لا يستطيعون تقديمها كضمان عند الإقتراض ، ولابد لهم من الاعتماد على مساندة بنك الأجيدوس الذي أنشئ لهذا الغرض ، وله أثر بارز وعظيم على الأنشطة الزراعية في الأجيدوس وسواء منها ما يزرع فردياً أو ما يزرع جماعياً ، وهو مثال جيد على الإئتمان الموجه للأغراض الإنتاجية.**

وأنشئت في الأجيدوس(*) جمعيات تعاونية للتعامل مع البنك ، لكن أعضاء الأجيدوس لا يلزم أن ينضموا للجمعيات على سبيل الإجبار إلا إذا رغبوا في الإستفادة من الإئتمان الذي يقدمه البنك ، ويقدم الإئتمان في الأصل للأجيدوس أو للجمعيات التعاونية وليس للأفراد ، ويتولى الأجيدوس أو الجمعية توزيعه على الأعضاء بضمان مسئولياتهم التضامنية ، **لكن البنك بدأ مؤخراً في فتح حسابات فردية وهذا يعني منح الإئتمان للمزارع بصفة الفردية لكن يشترط في طالب الإئتمان أن يكون عضواً في جمعية تعاونية.**

ويلقي الإئتمان على مزارع الأجيدوس بعض الإلتزامات بشأن استغلال الأرض سواء فردياً أو جماعياً فلابد له من إتباع قواعد زراعة المحاصيل وفلاحة الأرض التي من أجلها حصل على الإئتمان وكأنه أجير للبنك ، ويمكنه ألا يخضع لهذه الإلتزامات بأن يحصل على القروض من مصادر أخرى غير البنك أو يكتفي بموارده الخاصة دون إقتراض ، ولهذا السبب أيضاً لا يمكن القول بأن أعضاء الأجيدوس الجماعي الزراعي يكونون على نفس مستوى الفلاحين الجماعيين في الدول الشيوعية حيث أن عضوية الجمعيات التعاونية غير إجبارية.

وطبقاً لإحصاء عام ١٩٦٠(**) الزراعي كان عدد الأجيدوس ١٨٩٩ بعضوية ١٫٥٢٣٫٧٦٦ **مزارع يزرعون ١٠٫٣ مليون هكتار ، ومنها ٢٨١**

(*) يقول دكتور أوتوشيللر أنه زار المكسيك في علم ١٩٦١ ، وأثناء هذه الزيارة استطاع أن يحصل على البيانات من المصادر العلمية المتاحة هناك.

(**) Secretaria de Indstria Comercio : IV Censo Agricola, Candero Ejidal, Mexico 1965.

أجيدوس جماعية عدد أعضائها ٢٠٣ر٢٠ يشتغلون أساساً بالثروة الحيوانية ١٥٠ أجيدوس وعدد أعضائها ٩٨٧ر١١ يشتغلون بزراعة المحاصيل ، وانخفض عدد الأجيدوس الجماعية في السنوات الأخيرة لتحول كثير منها إلى الزراعة الفردية بحيث أصبح عدد الأجيدوس المتصلة بالبنك في عام ١٩٦٠ لا يزيد على ٥٣٠٠ منها جميع الأجيدوس الجماعية أي ما يزيد قليلاً على ربع العدد الإجمالي.

ويبدو من الأرقام التي ذكرناها أن الزراعة الجماعية في الأجيدوس المكسيكية هي الاستثناء ، بينما القاعدة هي الاستغلال الفردي للأرض ، ولا يختلف الأمر هنا عن الزراعة الفردية في الأراضي المملوكة ملكية خاصة إلا في أن أعضاء الأجيدوس يخضعون لقواعد الإئتمان الإنتاجي الموجه ، وتوجد الزراعة الجماعية بصفة خاصة في أقاليم شمال وشمال غرب المكسيك حيث كانت توجد قبل تنفيذ الإصلاح الزراعي ملكيات خاصة كبيرة ذات مستوى إنتاجي رفيع نسبياً وكان يخشى أن يؤدي تقسيم هذه الملكيات الكبيرة حيازات صغيرة إلى إنخفاض مستوى الإنتاج وهي خشية لها ما يبررها ، وساد الاعتقاد بأن هذا الخطر يمكن تلافيه بالزراعة الجماعية أي بالإبقاء على المزارع الواسعة وهكذا استعمل البنك نفوذه في الأحوال التي يفترض فيها أن تنتج الزراعة التعاونية نتائج أفضل.

وفيما عدا ذلك ترك لمزارعي الأجيدوس أن يقرروا بأنفسهم إختيار الزراعة الجماعية أو الزراعة الفردية ، وحيثما يتدخل البنك بنفوذه في هذه الأيام للتأثير على القرار يوجد ميل لتفضيل الزراعة الفردية ، كما يبدو من تفضيل فتح حسابات فردية كما سبق ذكره ، ومما هو جدير بالملاحظة أن الأجيدوس التي لا تشتغل بالثروة الحيوانية وتتخصص فيها تتركز في منطقتين وتمارس نوعاً واحداً من الزراعة ، الأولى منطقة القطن في لا لاجونا La Laguna بشمال المكسيك والثانية شبه جزيرة يوكاتان Yucatan بمحصولاتها الخاصة ، وتثبت هذه الحقيقة أن قرار ممارسة الزراعة الفردية أو الجماعية لا يتوقف كثيراً على ما يراه مزارعو الأجيدوس ، ولا على مبادئ أيديولوجية بقدر استنادها إلى إعتبارات وإحتياجات إدارية ، والمعتقد أنه بالنسبة لمستوى الإنتاج لابد من أن تكون الأفضلية للزراعة الجماعية في المناطق حيث تطبق طرائق الزراعة الكيفة كما في حالة زراعة القطن كمحصول وحيد أو زراعة محصولات خاصة.

وما تزال الأجيدوس " الفردية " مشروعاً شائعاً في أراضي الغابات والمراعي التي تستغل جماعياً ، والواقع أن التفرقة المعتادة بين الأجيدوس الجماعية والأجيدوس الفردية يتصل فقط بالعمليات الزراعية أو تربية الماشية ، وحتى في أحوال الزراعة الفردية تتقيد ببعض قواعد عامة مشتركة لاسيما الأجيدوس المتصلة ببنك الأجيدوس وكلا نوعي الزراعة أنشطة شاسعة وتمارس الزراعة في النوع الأول في قطعة أرض فردية وتمارس في النوع الثاني في حقول كبيرة جماعية ، وعليه فيمكن إعتبار مزارع الأجيدوس مزارع تعاونية بعكس المزارع الفردي.

ورغم أن الزراعة تمارس في قطع من الأرض فردية فهي ليست بالضرورة إستخداماً فردياً للأرض بالمعنى الدارج ، **ففي الإستقلال الفردي للأرض يمارس عضو الأجيدوس وأفراد أسرته مشاركة شخصية بدرجات متفاوتة برغم أن قطعة الأرض** التي في حيازته تستغل فردياً ، أي إستغلالاً منفصلاً ، أما الإقتراض الآخر فهو أن يمارس الحائز وأسرته جميع الأعمال في قطعة الأرض التي يحوزها ويمارس الإدارة وإتخاذ القرار أيضاً ، والواقع أن هذه الوظيفة الأخيرة لا يمارسها إلا من لا يقترض من البنك أو من أي مصدر آخر وهو أمر لا يقع إلا نادراً ، **غير أن تأثير المقرض ونفوذه غالباً ما تنتهيان إلى نتائج طيبة تفيد التقدم الزراعي.**

ويلاحظ أن حرية الأجيدوس في إتخاذ القرارات الإدارية مقيدة في كثير من الأحوال حتى مع إتباع طريقة الزراعة الفردية ، ويتوقف مدى القيود على **ما إذا كان هذا العضو يتلقى قروضاً من بنك الأجيدوس أو من مصدر آخر ، حيث أنه في حاجة إلى المال ، وعلى ذلك فإنه في حاجة وهو لابد محتاج** إلى إقتراض ، فإذا كانت الجمعية التعاونية هي التي تقدم الإئتمان فعندئذ ينتقل حق إتخاذ القرار من المشروع الفردي إلى الجمعية ، وتقدم لنا طريقة الإدارة عن طريق جمعيات الأجيدوس التعاونية هذه مثالاً **جيداً على تطبيق الإئتمان الموجه عملياً** ، وهي مذكورة بمزيد من التفصيل في مراجعنا **بوصفها ملمحاً مميزاً لطريقة النهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي**[*].

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " تنظيم الملكية الزراعية ، الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٤ ، حيث أفردنا ٣٢٠ صفحة للدراسات المقارنة في دول العالم ، غير الدراسات المقارنة بين بعض الدول العربية ، وفيما يتعلق بالدراسة حول الكيبوتز والمُشاف في إسرائيل نرجو التكرم بالرجوع إلى صفحة ١٧٣ وما بعدها.

ويستخدم بنك الأجيدوس دائماً الجمعيات التعاونية كوسيط لمنح القروض لأعضاء الأجيدوس لممارسة بعض النفوذ والتأثير على العمليات الزراعية في المزارع الفردية بفضل القواعد الملزمة في هذا السبيل ، فضلاً عن أن منح القروض للأغراض الزراعية يستتبع الضرورة وضع خطة موحدة للزراعة تلتزم المزارع الفردية باتباعها ، ويبين توقيت العمليات الحقلية كي يصرف البنك القروض على أساس هذا التوقيت.

وفي البنك فرع للإدارة المزرعية في الإئتمان الزراعي للقيام بالواجبات الخاصة التي تنشأ عن مشاركة البنك في الإدارة المزرعية أي في تخطيط زراعة المحصولات والإشراف عليها ، ويستخدم البنك عدداً كبيراً من المفتشين الميدانيين تم تدريب أكثرهم في كليات الزراعة ، وهم على إلمام تام بالظروف المحلية السائدة في الأجيدوس التي يعملون فيها وتسند إليهم مسئولية رسم خطة الزراعة للفصل القادم تحت إشراف الأجيدوس التعاونية وعلى أساس تلك الخطة تقدم طلبات القروض ، **ويفحص مدير فرع البنك في المنطقة الطلبات ويدخل عليها التعديلات الضرورية إذا لزم الأمر ، وعند الموافقة على الطلب تصبح الخطة المقدم على أساسها ملزمة للمقترض أي للمزارع الفردية بالأجيدوس.**

ويجب أن يوافق المركز الرئيسي للبنك على التخطيط المحلي ويتأكد من أن هذا التخطيط يتفق مع مبادئ السياسة الزراعية القومية ومع الإطار العام لخطة الدولة الكلية.

ويراجع الخطط مفتشون مختصون بالإدارة الفنية ثم ترسل لإدارة الإئتمان للعمل بموجبها ، ويمكن القول بأن إدخال بعض المحاصيل الجديدة وفروع الإنتاج الحيواني الجديدة كان بفضل مبادأة من البنك في غالب الأحوال.

ويستطيع البنك أن يمارس تأثيراً كبيراً على تحسين طرائق الزراعة بفضل رقابته على الإئتمان الزراعي ، فيستطيع مثلاً إقناع الزُرَّاع باستخدام أنواع جديدة من البذور والأسمدة الكيماوية ومكافحة الآفات ، بصفة خاصة يضطلع البنك بمسئولية كبرى وإختصاص واسع في هذا المجال ، وحدث أن مانع أعضاء الأجيدوس في إستخدام الأسمدة الكيماوية بادئ الأمر ، لكن عندما اضطروا بموجب خطة البنك الزراعية **لاستخدام هذه الطرائق المتقدمة اقتنعوا** بفائدتها ثم أصبحوا لا يزرعون إلا باستخدامها ، ولا يقتصر مثل هذا

الإلتزام على البنك بل أن المقرضين من القطاع الخاص يطالبون الزُرّاع بإتباع طرائق الزراعة الحديثة لأنها تتيح المزيد من الضمان لقروضهم.

ورغم أن أغلب العمليات الزراعية تتم فردياً في الأجيدوس حيث تستغل الأرض فردياً كما سبق بيانه ، **إلاّ أن نصائح البنك أو الجمعية التعاونية فيما يتعلق بطرائق الزراعة واجبة الإتباع** ، وقد يؤدي إستمرار تقدم تلك الطرائق والتوسع في الميكنة إلى إنتقال بعض العمليات كلياً للجمعيات التعاونية فتصبح مسئولة عن القيام بها وفي **مقدمة تلك العمليات مقاومة الآفات** ، وما يزال يثور سؤال عما إذا كانت عبارة الإستغلال الفردي للأرض هي العبارة الصحيحة في هذا الصدد بينما لا تتم معظم العمليات الزراعية في الواقع بالأسلوب الفردي **بل على أساس تعاوني مشترك.**

ويفرقون في المكسيك بين الزراعة الفردية ونصف الجماعية والجماعية ، فالزراعة نصف الجماعية مزيج من العمليات الفردية والجماعية ، ويمكن أن تؤدي إلى أشكال مختلفة من الإدارة المزرعية كما سبق أن أوضحنا.

وظهرت الزراعة نصف الجماعية في المجتمعات التي تفككت فيها الأجيدوس الجماعية وهو ما حدث في أحوال كثيرة مؤخراً لأسباب سياسية غالباً لها تأثير على الدوائر القيادية في الأجيدوس ، فلماذا لا نسمى الزراعة هنا نصف جماعية بدلاً من تسميتها فردية خاصة ؟... وأن إصدار القرار هنا مقيد بالإلتزامات التي يفرضها الإقتراض من البنك ، ويؤدي بنا القول بأنه لا مكان للتفرقة القائمة في المكسيك بين الأجيدوس الجماعي والفردي على اساس التعامل المصرفي من حيث أنه **يتم بحسابات فردية أو بحسابات جماعية وإعتبار ذلك المعيار الرئيسي** ، **فالواقع أن جميع الأجيدوس والتي تتعامل مع البنك إنما تنتمي إلى فئة الزراعة نصف الجماعية.**

وواضح أن الأجور مقابل العمل في الأجيدوس الجماعية تحدد بطريقة موحدة تقريباً ، وتدفع هذه الأجور على أساس فئات الأجور الزراعية المعتادة وقبل توزيع الأرباح الصافية ، ولا يستثنى من هذه الطريقة الموحدة في تحديد الأجور سوى الأعمال التي لها مهارات خاصة فتستحق عنها أجور أعلى في مستواها ، وتعتبر الأجور " سلفة " مقدماً من الأرباح الصافية ، ولكن الأعضاء في الأجيدوس يعتبرونها أجوراً عادية ، وهي وجهة نظر لها ما

يبررها لأن معظم أعضاء الأجيدوس كانوا عمالاً زراعيين ولم يتكون لديهم الوعي بكونهم شركاء في مشروع مشترك.

وتغيرت طريقة توزيع الأرباح الصافية مع مرور الوقت ، ويقول هويتن(*) Whetten **أن الطريقة التي أتبعت أولاً قامت على أساس مجموع دفعات الأجر سنوياً وليس على أساس عدد أيام العمل في السنة** ، ويبدو أنه أساس مناسب لأنه يتفق مع مبدأ تقديم الحوافز وليس مجرد عدد أيام العمل ، غير أنه لوحظ ندرة **إستخدام هذه الطريقة الآن بل يتخذ عدد الأيام حالياً أساساً للدفعات النهائية ودون إعتداد باختلاف قيمة العمل الذي يساهم به كل عضو ، ويقال تبريراً لذلك أن المهم هو عدد الأيام التي يعملها الفرد وليس نوع العمل الذي يقدمه !!..**

وحدث تغيير في الأجيدوس التي يتم فيها معظم العمل بأيد عاملة مستأجرة ولا يقدم الأعضاء إلا القدر اليسير من العمل ، وتوزع الأرباح في هذه الأجيدوس الآن بوجه عام بين الأعضاء كحد أدنى في بعض الأحيان ، ويبدو أن المسألة ليست تطوراً تقدمياً في هذه الأجيدوس **بل مسألة إنحراف خطير عن المبادئ الأساسية** ، وقد تبين لنا **أن هناك ميلاً نحو الإنحراف إلى الرأسمالية في بعض الأجيدوس حيث أخذ الأعضاء يبحثون عن أعمال وحرف أخرى أكثر ربحاً تاركين العمل في الأجيدوس لعمال مستأجرين.**

وتعتبر الأجيدوس المكسيكية مثلاً جيداً على أسباب ومسيرة التفكك الذي إنتاب الزراعة الجماعية وأخذ ينتشر أيضاً في بلاد أخرى كما في الهند مؤخراً.

وسنعرض لتجربة المكسيك هنا بشئ من التفصيل ، **فقد تأسست معظم الأجيدوس الجماعية فيما بين عامي ١٩٣٦ ، ١٩٤٠ وساندت حكومة ذلك العهد هذا النوع من المشروعات الزراعية في مختلف المناطق ولم تظهر أية** بوادر للتفكك في ذلك الحين ، ولكن حدث التفكك فيما بين ١٩٣١ ، ١٩٥٨ ، وإنقسمت الأجيدوس الجماعية إلى قطاعات أو مجموعات مما جعل السيطرة على الإئتمان الممنوح صعباً للغاية.

---

*) **Whetten, N.L. : Rural Mexico, Chicago 1948.**

ولم تشكل القطاعات بادئ الأمر جمعيات تعاونية مستقلة لكنها ظلت تابعة للجمعية التعاونية القائمة في مجتمع الأجيدوس والتي كانت تقدم القروض من البنك وتضمنها للبنك بمسئولياتها التضامنية ، ثم حصلت القطاعات فيما بعد على حق تشكيل جمعياتها التعاونية الخاصة مادامت عضويتها قد بلغت ١٠ أعضاء على الأقل.

ومن أسباب تفكك الأجيدوس الجماعية إلى قطاعات وجماعات إنتماء الأعضاء إلى منظمات مختلفة ذات أهداف متباينة أو متصارعة ، ولعبت التأثيرات السياسية أيضاً دورها في هذا الصدد ، وربما عمد أحد قادة الأجيدوس إلى تشجيع تكوين الجماعات وإنفصال المجموعة التي تحت سلطاته ليضمن لنفسه مركزاً قيادياً بعد إنتهاء مدته في منصبه.

وحدث التفكك أو الإنقسام Splitting-up أيضاً إلى عائلات كما حدث في شكل جماعات خاصة حينما قسمت الأرض في بعض الأجيدوس ومنحت للإستغلال الفردي ، ولو أن ذلك لم يمثل حقوقاً قانونية للإستغلال بقدر ما كان تقسيماً إقتصادياً لأسباب عملية ، وكانت الأرض تخصص إما للإستغلال الفردي الدائم أو لمدة سنة بناء على إجراء قرعة.

وتطور هذا النظام نصف الجماعي للزراعة تلقائياً عن النوع الأخير من التخصص وبُذلت جهوداً كثيرة مؤخراً لمقاومة التفكك والعودة إلى تجميع الأجيدوس الجماعية وأثمرت هذه الجهود فنقصت القطاعات والجماعات نقصاً ملحوظاً ، **وتطور في السنوات القليلة الماضية نوع من التنظيم " المختلط " يتميز بالتخطي عن المسئولية التضامنية والتحول إلى الحسابات المصرفية الفردية التي أصبحت مسموحاً بها.**

ويفسر التفكك الذي حدث في المكسيك وفي غيرها من الأقطار بأنه **يرجع في المقام الأول إلى تباين الأداء العملي للأعضاء في المشروعات المشتركة مما سبب التذمر وأزكى الرغبات الإنفصالية** ، وتكونت الجماعات من الأعضاء ذوي الرابطة الواحدة ثم إنقسم المشروع إلى قطاعات موازية لهذه الجماعات وصلت إلى قدر ما من الإستقلال بمضي الزمن ، ويجوز أيضاً أن يحدث الإنفصال في الجماعات لنفس السبب **وينتهي الأمر للتحول إلى الإستغلال الفردي للأرض وتتفكك المزرعة الجماعية نهائيا !!..**

ولقد يظن أن بالإستطاعة إيقاف هذه الإتجاهات بأن يؤخذ في الحسبان أداء كل عضو عند تقسيم الأرباح الصافية ، غير أن ذلك لا يعتبر حلاً مُرضياً لأنه من الصعب قياس الأداء بالضبط ، ولأن للأعضاء مطالب غير الأداء العملي ، **وعليه يجب أن تؤخذ الميول الإنفصالية في الحسبان خاصة في البلاد التي تتبع النظام الاقتصادي الحر** ، ويجب مراعاة هذه الميول عند إنشاء التعاونيات الإنتاجية وحتى يصبح الأعضاء على قوة إقتصادية كافية تمكنهم من الإستمرار في العمليات الزراعية على أساس فردي.

وظهر من تجربة المكسيك أن الحسابات المصرفية الفردية وإدارة قطع الأرض إدارة فردية منفصلة ليست معايير صحيحة للحفاظ على فردية المشروع الزراعي ، أما في النظام الزراعي نصف الجماعي الذي ينشأ عادة من تفكك المشروع الجماعي فتوجد عناصر فردية في العمليات الزراعية يتوقف وجودها على درجة الميكنة وتفقد أهميتها تدريجياً مع زيادة الميكنة ، وهذا يحدث إذا لم تكن الميكنة موجهة ومناسبة للوفاء بحاجات الحيازات الصغيرة.

فإذا إتجهت النية إلى المحافظة على نظام الزراعة الفردي **فيجب بذل الجهود الواعية لتطوير نظم الميكنة الملائمة للحيازات الصغيرة وإختيار أنواع الآلات المناسبة.**

لكن يجب ألا نستطيع من مظاهر التفكك هذه أن الزراعة الجماعية فشلت في المكسيك ، **فالواقع أن الأجيدوس التي تستغل فيها الأرض فردياً بها عناصر جماعية تشتد ظهوراً كلما زاد ترشيد العمليات الزراعية وميكنتها ، وكلما تقدم الترشيد والميكنة إلى درجة كافية كلما أصبحت المسألة تتمثل في زراعة قطع الأرض زراعة منفصلة باستخدام عناصر جماعية قوية وليست مسألة استغلال الأرض فردياً بالمعنى المفهوم في المزارع الأسرية أي أن الزراعة تصير أقرب إلى الزراعة الجماعية منها إلى الزراعة الأسرية.**

وليس المعيار الفاصل هو زراعة قطع الأرض الفردية جماعياً أو زراعة منفصلة ، بل المهم في هذا الصدد **هو ما إذا كان القرار في صالح تشجيع إستخدام الأرض واستغلالها فردياً على أساس المزرعة الأسرية** ، وحتى الآن لم يصدر مثل هذا القرار المبدئي في المكسيك بالنسبة للسياسة الزراعية الرسمية.

٣ – الزراعة التعاونية في الهند
Cooperative Farming in India

أشرنا في مواضيع متفرقة من مراجعنا(*) إلى تجربة الهند في إدخال الزراعة التعاونية ، والهند هي البلد الوحيد الذي يبذل جهوداً لادخال الزراعة التعاونية على أساس الإستغلال المشترك للأرض على نطاق واسع في قطاع الزراعة التقليدي ، أي في القرى القديمة المستقرة ، وجمع الهنود خبرات قيّمة في تطبيق طرائق الزراعة التعاونية في المستوطنات الجديدة مما ينبغي بيانه **إلى جانب التجارب المماثلة بكل من اسرائيل والمكسيك** ، ولكن بصرف النظر عن تجربة الهند في المستوطنات الجديدة اكتسبت تجربتها في إدخال الزراعة التعاونية إلى القرى القديمة **أهمية خاصة ومن ثم فهي عظيمة القيمة بالنسبة للفهم العلمي.**

ولم تمر سوى سنوات قليلة وبدأ مع الخطة الخمسية الأولى (١٩٥١ – ١٩٥٦) **التخطيط المنظم للتنمية الاقتصادية في الهند .**

وكانت الزراعة التعاونية منذ البداية جزء من برنامج التنمية الزراعية ، غير أن " الزراعة التعاونية " كانت غير محددة المدلول بدقة في أول الأمر وواضح أنها إنبثقت عندئذ عن فكرة المجتمع القروي التعاوني التي رؤي أنها تخدم الغرض المستهدف **وهو تطويع النظام الاجتماعي الريفي لتحقيق ما سمي حينئذ بالأسلوب الإشتراكي للمجتمع** ، ومدار الفكرة إحياء البانكيات Panchayats **أي المؤسسة القروية الهندية المستقلة ذاتياً في شكل جديد لتؤدي كافة الوظائف الإدارية في المجتمع القروي مع تطوير الجمعيات التعاونية لتصبح مركز الأنشطة الإقتصادية في الريف.**

ولا تتضمن توجيهات الخطة الخمسية الأولى تفرقة واضحة بين الأنشطة المعتادة للجمعيات التعاونية الريفية وبين الأنشطة الجديدة في مجال الزراعة لكن وردت إشارة إلى أربعة أشكال مختلفة من الزراعة التعاونية :

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا تنظيم وإدغرة التعاونيات والشخصية التعاونية ، عام ١٩٨٦.

١) جمعيات تحسين الزراعة وفيها يستخدم الأعضاء الأرض فردياً.
٢) جمعيات المستأجرين ، وتمتلك الجمعية الأرض وتؤجرها للأعضاء الذين يستغلونها فردياً.
٣) جمعيات الزراعة – ويستغل الأعضاء الأرض إستغلالاً مشتركاً مع إحتفاظ كل منهم بحقه الفردي في الملكية.
٤) جمعيات الزراعة الجماعية – وملكية الأرض واستغلالها جماعياً.

ثم وُضع بعد ذلك تعريف لعبارة الزراعة التعاونية جاء أضيق في معناه ، فتقول توجيهات الخطة الخمسية الثانية أن " **الزراعة التعاونية تتضمن بالضرورة إستغلال الأرض إستغلالاً مشتركاً**[*] ، وهكذا رسم البرنامج الرسمي للنهوض بالزراعة التعاونية **فمنحت الحكومة الدعم والمعونات للجمعيات التعاونية الزراعية التي تستغل الأرض إستغلالاً مشتركاً دون غيرها ، أي لتعاونيات الإنتاج بمعناها الصحيح.**

وعقد حزب المؤتمر إجتماعه الرابع والستين في يناير ١٩٥٩ بمدينة **ناجبور Nagpur وشارك فيه نهرو شخصياً ، وبمبادرة من نهرو قرر المؤتمر أن يشمل البرنامج الرسمي للتنمية الزراعية إدخال الزراعة التعاونية** وتعميمها ، وكان ينبغي بمقتضى قرار ناجيور تطوير جمعيات الخدمات الريفية التقليدية خلال السنوات الثلاث التالية لمؤتمر ناجيور لتدعيم الفكرة التعاونية في القرية الهندية ونشر شعبيتها ، وكان المعتقد أنه بعد هذه الفترة الإنتقالية يصبح الطريق ممهداً لتطبيق الزراعة التعاونية على نطاق واسع.

وأثار قرار ناجيور معارضة قوية فيما يتعلق بالمسائل الرئيسية في نظم الإصلاح الزراعي حتى **أن بعض أعضاء المؤتمر تركوه وأنشأوا حزباً جديداً هو حزب سواتنترا Swatantra Party** ويعارض أعضاء هذا الحزب الزراعة التعاونهية من حيث المبدأ وما يتبع ذلك من إستغلال الأرض إستغلالاً مشتركاً ، وحجتهم أن إدخال الزراعة التعاونية على نطاق واسع كما أوصى

---

[*]) Government of India, Planning Commission : Second five year plam, Delhi 1956, 201.

مؤتمر ناجيور يؤدي إلى نقل الزراعة الهندية إلى النظام الجماعي ولن يتسنى إدخال الزراعة التعاونية إلا بوسائل إجبار إدارية قوية.

ومن ناحية أخرى عارضت السلطات المحلية في بعض الولايات الهندية الزراعة التعاونية ، واضطرت الحكومة إزاء المعارضة التي لقيتها فكرة الزراعة التعاونية أن تعلن وتؤكد أن جمعيات الزراعة التعاونية يجب أن تقام على أساس إختياري بحت.

ووضح منذ البداية وتحت هذه الظروف أن الأهداف البعيدة لقرار ناجيور لا يمكن أن يتحقق ، وحتى بعد فترة السنوات الثلاثة ، لم يكن من المنتظر أن يبدأ الفلاحون الهنود تنفيذ الزراعة التعاونية على نطاق واسع ، لكن تحقق بعض التقدم بناء على المزايا والدعم من جانب الحكومة للجمعيات التعاونية التي أنشئت حديثاً ، فكان من حق هذه الجمعيات التي تستوفي الشروط الموضحة أن تنال قروضاً متوسطة الأجل وطويلة الأجل لاصلاح الأراضي تصل غلى ٤٠٠٠ روبية وقروضاً رأس المال تبلغ ٢٠٠٠ روبية ويجوز للجمعيات الزراعية أن تنال معونات لإنشاء مخازن تعاونية لغاية ٣٢٥٠ روبية ، وتنال قروضاً للإسهام في إنشاء مخازن تعاونية مقدارها ١٢٥٠ روبية ومساهمة في أجر مدير الجمعية بمبلغ ١٢٠٠ روبية تدفع على أقساط لمدة من ٣ إلى ٥ سنوات.

ويلاحظ أن الجمعيات الزراعية التعاونية قامت في كثير من الأحيان بهدف الحصول على هذه المعنويات فحسب ، **بل أنشأت أحياناً جمعيات صورية لم يتجاوز عدد أعضائها الحد الأدنى المشترط بالقانون وهو ١٠ أعضاء في معظم الولايات** ، ويجب إذن التفرقة بين الجمعيات الحقيقية والجمعيات الصورية التي لا تقوم فعلاً بأي عمل ولا أي مشروع مشترك أو غير ذلك ، فلا تقوم بغير الإشراف تاركة العمل **للأشخاص الذين ينضمون إليها كأعضاء صوريين فيتحولون في الواقع إلى إجراء زراعيين** ، وفي مثل هذه الظروف نجد **توزيع الربح إبتداء للأرض المساهم بها أكثر من خضوعه للعمل المساهم به.**

ورُسم في الخطة الخمسية الثالثة برنامج تؤسس بمقتضاه مراكز ، وذلك خلال فترة الخطة (١٩٦١ – ١٩٦٦) ، وكان المنتظر أن تقام خارج المراكز المختارة نحو ٤٠٠٠ جمعية أخرى دون خطة.

وتدل الأرقام الرسمية على أنه كانت توجد قبل بداية هذا البرنامج ١٩٥٧ جمعية تستغل الأرض إستغلالاً مشتركاً و ٨٧٨ جمعية تستغل الأرض إستغلالاً جماعياً(*) ، وهذه الأخيرة كانت لها في المستوطنات الجديدة ، وتزيد العضوية في جمعيات المستوطنات الجديدة عن عدد الأعضاء في الجمعيات المنشأة في القرى القديمة ، وتتميز المزارع التعاونية في المستوطنات الجديدة عن المزارع التعاونية في الحيازات المستقرة بأن الأولى مزارع تعاونية على نطاق كبير وبأنها أيضاً مزارع تعاونية حقيقية ، وأعيد في عام ١٩٦٠ تصنيف جميع الجمعيات القائمة فعلاً سواء جمعيات تحسين الفلاحة أو جمعيات المستأجرين أو جمعيات الزراعة المشتركة أو جمعيات الزراعة الجماعية ولم تصنف كجمعيات زراعة تعاونية سوى جمعيات الزراعة المشتركة والجمعيات ، وأصبح عدد جمعيات الزراعة المشتركة ٧٧٠ جمعية وجمعيات الزراعة الجماعية ٦٤٥ جمعية وذلك في أول ابريل ١٩٦١ بعد إعادة التصنيف ومع إبتداء الخطة الخمسية الثالثة(**).

وأنشئت جمعيات الزراعة التعاونية الجديدة في القرى القديمة ، فقد رأت السلطات أن من العبث إنشاء جمعيات تعاونية لا تتحقق إلا على الورق ولا تخدم سوى عدد قليل من الأشخاص المستغلين لغيرهم والذين لا يهدفون لأكثر من الحصول على المزايا التي تتيحها الحكومة لمثل هذه الجمعيات ، وأصدرت الحكومة قرارات تأمر جمعيات الزراعة التعاونية بالخضوع للإشراف على مراجعة حساباتها بحيث تتوقف الجمعيات التي لا تستوفي الشروط وتُحرم من المعونة الحكومية ، ووضعت الشروط المطلوبة ومنها على سبيل المثال **وجوب مشاركة الأعضاء بعملهم في المزرعة التعاونية** ويشمل العمل هنا الإشراف والتوجيه أيضاً.

ونفذ البرنامج الموضوع ضمن الخطة الخمسية الثالثة وتحقق معظمه إن لم يكن كله ، فأنشئت بموجب هذا البرنامج ٢٧٤٩ جمعية زراعية تعاونية

---

*) Ministry of Community Development and Cooperation: " Progress of Cooperative Farming in India", in Kurukshetra, Vol. 9, No. 10, New Delhi 1961, p. 19.

**)Government of India Planning Commission : Cooperative Farming in the Fourth Plan (policy letter), No. 19-5 (2)/65 C.I.A.P. 6.

حتى ٣١ مارس ١٩٦٦ منها ٢٢٠٠ جمعية زراعية مشتركة و ٥٥٠ جمعية زراعية جماعية في ٣١٨ منطقة رائدة ، أما في المناطق الأخرى فإنشئت ٢٧٥٢ جمعية منها حوالي ١٩٥٠ جمعية زراعية مشتركة و ٨٠٠ جمعية زراعية جماعية.

وتوقف إنشاء المناطق الرائدة الجديدة مع بداية الخطة الخمسية الرابعة (١٩٦٦ – ١٩٧١) واستمر إنشاء جمعيات الزراعة التعاونية الجديدة ، ففي السنة الأولى من الخطة ولغاية ٣١ مارس ١٩٦٧ ، أنشئت ٥١١ جمعية زراعية تعاونية منها ٢٧٧ جمعية مشتركة و ٢٣٤ جمعية جماعية **ويتركز الجهد الرئيسي الآن على ما يسمى بتنشيط العدد الكبير من جمعيات الزراعة التعاونية " التي لا تعمل كما يجب " بمعنى أنها مسجلة كجمعيات زراعية تعاونية تستغل الأرض في الواقع استغلالاً فردياً.**

ولا توجد بيانات دقيقة عن مجموع عدد جمعيات الزراعة التعاونية القائمة عام ١٩٦٧ **إذ لا تبين الإحصاءات سوى الجمعيات الجديدة سوى الجمعيات المنشأة ولا تبين الجمعيات التي صُفيت** مع مرور الزمن ومعظم جمعيات الزراعة التعاونية من النوع المشترك حيث يحتفظ الأعضاء بحقوق الملكية الفردية على الأرض – أما جمعيات الزراعة الجماعية – فهي أساساً في المستوطنات الجديدة المنشأة على الأراضي المستصلحة أو الأراضي غير المزروعة أو غيرها مما يخصص للجمعيات التعاونية.

ويبدو من صغر عدد الأعضاء وصغر حجم المساحات المزروعة نسبياً أن إدخال الزراعة التعاونية لا يعني حتى الآن عصراً من الإنتقال إلى الزراعة واسعة النطاق.

وأجرى في السنوات القليلة الماضية فحص لأعمال جمعيات الزراعة التعاونية القائمة بغية الحصول على صورة صحيحة عنها ، وكانت قد أنشئت جماعة عمل عام ١٩٥٩ في أعقاب المنازعات الناشئة عن قرار ناجيور لدراسة جمعيات الزراعة التعاونية القائمة وتقديم تقرير عنها نشر عام ١٩٦٠ نتيجة لدراسة عام واحد(*) ثم عهد إلى مراكز بحوث الإقتصاد الزراعي الهندية بإجراء فحوص إقليمية لأعمال تلك الجمعيات والنتائج العملية التي

---

*) **Government of India : Report of the Working on Cooperative Farming, New Delhi 1959.**

حققتها ، وتمت هذه الفحوص فعلاً ، وبناء على توصيات المجلس الإستشاري القومي للزراعة التعاونية **شُكِّلت لجنة برئاسة العالم الهندي المعروف بروفسور جادجيل Gadgil Report** لتخليص وتحليل نتائج هذه الفحوص.

ونشر مؤخراً تقرير لجنة التوجيه عن الزراعة التعاونية(*) ، ومنه يتضح أنه يمكن ملاحظة بعض التغيرات والتعديلات في المبادئ التي قام عليها برنامج إدخال الزراعة التعاونية ، فمن الواضح أن فكرة تحويل وإعادة تنظيم قرى بأكملها على أساس الزراعة التعاونية قد صرف النظر عنها **فلاشك أن فكرة الإدارة التعاونية والمجتمع التعاوني في القرى كان لها مكان هام في الخطة الأصلية ، لكن كان ينبغي منذ البداية تُوقُّعْ أن من الصعوبة بمكان عظيم إرتباط جميع القرويين في قرية بأكملها بحيث يتحدوا ويتجمعوا في مزرعة تعاونية واحددة وتزداد الصعوبة في بلد كالهند حيث مازالت العقائد التقليدية عن فئات المنبوذين تلعب دوراً خطيراً في العقلية الريفية(**).**

وتدل التجارب على أنه ليس في الإمكان **تجميع سوى عدد قليل من الفلاحين معاً وإقناعهم بتجميع أراضيهم وإستغلالها جماعياً في الزراعة التعاونية ، ونستطيع القول أنه لم يحدث حتى الآن لا في الهند ولا في غيرها من الأقطار أن إتحد جميع الفلاحين في قرية متوسطة الحجم وتخلوا عن إستقلالهم وأدمجوا مزارعهم الفردية واستغلوها جماعياً في الزراعة التعاونية.**

ويبدو من تقرير جارجيل أن التجارب غير المواتية في السنوات الماضية أدت إلى إتخاذ قرار **بقصر تطبيق الزراعة التعاونية على الحيازات الصغيرة غير الاقتصادية التي تنتمي إليها معظم المزارع الهندية ولا يتجاوز نصيبها في الأرض المزروعة ١٥% من مجموع المساحة.**

(*) Government of India : Report of the Committee of direction on Cooperative Farming, New Delhi 1965.

(**) أرجو التكرم بمعرفة أن كثيراً من المعلومات الواردة في هذا السياق مستمدة من البحوث واللقاءات التي أجريتها مع التعاونيين وعلماء الهند الأعضاء في الحلف التعاوني الدولي ، حيث إنتهزت فرصة عقد مؤتمر الحلف التعاوني الدولي في بومباي وتفضلوا بوضع برنامج خاص لي للتعرُّف على تطور الحركة التعاونية الهندية.

وقد أشرنا في لقاءاتنا إلى بعض الحجج التي يمكن أن تقال ضد قصر تجميع الأرض من أجل الزراعة التعاونية على فئة المزارع تحت الحدية ، وتقوم هذه الحجج على **أن الغرض من التجميع الوصول إلى وحدات تشغيل كبيرة بما يكفي للاستفادة من مزايا عمليات الزراعة الواسعة.**

وذكرنا في نفس السياق أن هناك حلاً آخر **هو تجميع ما بين حيازتين وخمس حيازات وإنشاء وحدات تشغيل بهذه الطريقة تصل إلى حجم المزرعة الأسرية المعتادة** ويمكن لهذه المزارع العادية الحجم أن تستخدم وسائل الزراعة المتاحة وتستفيد من مزاياها عن طريق التعاون فيما بينها.

ويقوم برنامج الحكومية الهندية الجديدة – كما يقول تقرير جادجيل – على تجميع عدد كبير من المزارع الصغيرة ، قد تكون في الواقع جميع الحيازات الصغيرة الموجودة في زمام القرية لتنفيذ الزراعة التعاونية ، وفي هذه الحالة تتكون الوحدة الجديدة من عدد كبير من قطع الأرض المتناثرة في زمام القرية مما لا ينتظر معه قيام وحدات زراعية واسعة حقيقية ولا يتسنى إستخدام طرائق الزراعة الواسعة النطاق فيها ، وتحت هذه الظروف لا يمكن في الواقع تنظيم صغار الزُرَّاع بقرية معينة في مزرعة تعاونية واحدة ، ولابد من إقامة مزرعتين تعاونيتين أو ثلاثة في القرية ، وتكون النتيجة إنشاء مزارع تعاونية صغيرة نسبياً لا تزيد مساحتها عادة عن ١٠٠ إلى ٢٠٠ فدان ، وتعتبر هذه مزارع متوسطة الحجم لا كبيرة الحجم.

لكن هذه المزارع التعاونية متوسطة الحجم ستلاقي أيضاً صعوبات في تطبيق وسائل الزراعة الواسعة في حقولها إذا كانت الحيازات في القرية شديدة التفتت ولم تُدمج قبل تجميع المزارع الصغيرة ويحسن طبعاً إدماج الأرض في كافة الأحوال ولكن قد لا يستطاع عملياً إجراء هذه العملية دائماً ، ولذا يظل السؤال مطروحاً عما إذا كان من المستحسن عدم قصر تجميع الأرض على ما بين مزرعتين أو ٥ مزارع تحت الحدية مع تنظيم التعاون فيما بين المزارع التي من هذا النوع وبينها وبين المزارع الأخرى ذات الحجم الكافي في نطاق القرية ذاتها.

وجاء في تقرير جادجيل أن هذه الفئات من المزارع ذات الحجم الكبير بما يكفي تستطيع أيضاً الإنضمام إلى جمعية الزراعة التعاونية لكن يجب العلم بأن البرنامج القومي لم يقصد به في الواقع هذا النوع من المزارع ،

ولذا يجب أن توجه المزايا والمعونات الحكومية لتخدم متطلبات جمعيات الزراعة التعاونية المشكلة من حائزين للمزارع تحت الحدية.

وقررت الحكومة الاستمرار في إنشاء جمعيات جديدة للزراعة التعاونية وخططت لإنشاء ١٠ إلى ١٥ جمعية زراعية تعاونية جديدة ، في خلال الخطة الخمسية الرابعة في كل منطقة من الثلاثمائة منطقة رائدة التي أنشئت أثناء مدة الخطة الخمسية الثالثة ، واستطاعت الحكومة أيضاً أن تمد البرنامج إلى المناطق المجاورة أو إلى مناطق أخرى مناسبة وتقييم في كل منها ١٠ إلى ١٥ جمعية زراعية تعاونية وذلك في نطاق الخطة الخمسية الرابعة (١٩٦٦-١٩٧١) ، وتوضح الأرقام أن الحكومة لم تنشئ مناطق رائدة في السنة الأولى من الخطة الخمسية الرابعة لكنها أنشأت ٥١١ جمعية زراعية تعاونية جديدة ، وتنوي الحكومة الاستمرار في إدخال الزراعة التعاونية إلى مناطق المستوطنات الجديدة في الأراضي المزروعة أو الراضي التي تستصلحها الحكومة ، وينتظر بهذه الطريقة إنشاء نحو ١٠ر٠٠٠ جمعية جديدة للزراعة التعاونية في مدة الخطة الخمسية الرابعة.

وصاغت اللجنة توصيات على اساس التقييم الشامل للبحوث التي اجريت في مختلف الولايات عن الإجراءات التي من شأنها ضمان النجاح في هذا الميدان.

ويؤكدون أنه يمكن عن طريق التثقيف والتدريب نشر الفهم الصحيح بين القرويين وضمان حُسن إستجابتهم لبرامج الزراعة التعاونية وأهدافه ، **وينبغي تعبئة القادة المحليين بالتعاون مع الاتحاد التعاوني القومي الهندي ، ويجب بوجه خاص توجيه النداء لممثلي الحركة التعاونية والأحزاب السياسية والمنظمات الاجتماعية ، كما يجب تنظيم الجمعيات التعاونية في إتحادات على مستوى المراكز ثم على مستوى الولاية وأخيراً على المستوى القومي في مستقبل الأيام مع النهوض بتدريب الإخصائيين في هذا الميدان.**

وإذا كان لابد من مراعاة صغار الزراع في المقام الأول في البرنامج الذي سيوضع مستقبلاً ، فلا ينبغي أيضاً إستبعاد الجماعات الأخرى ، وإذا كان الأعضاء لا ينتمون إلى جماعة موحدة بل يختلفون فيما يتعلق بالملكية العقارية ، فيجب العناية عند توزيع الأرباح بمعاملة من يساهمون بعملهم معاملة لا تقل عمن يساهمون بأرضهم فقط من أصحاب قطع الأرض الكبيرة المساهمة ، كما يجب العناية بألا تقتصر الجمعية على خدمة مصالح جماعة

معينة أو أسرة معينة دون بقية الأعضاء ، **ويقول التقرير** أن من الأفضل أن ينتمي أعضاء جمعية الزراعة التعاونية إلى نفس الخلفية الاجتماعية ويجب ألا تقوم جمعيات الزراعة التعاونية لمجرد التهرب من قوانين الإصلاح الزراعي وحيازة الأرض ، ولا يجوز للأعضاء من الأسر الكبيرة أن يبعدوا غيرهم من عضوية الجمعية.

وتقول توصيات التقرير بالسماح بأن تقتصر الجمعية على أسرة واحدة لكن بشرط أن يمتلك كل عضو أرضه الخاصة بمزرعته ، ويراعي ألا يضم إلى عضوية الجمعية أشخاص يقصد بهم فقط استيفاء شرط الحد الأدنى للعضوية (مثل القُصَّر ومن لا يعملون) حيث يجب أن يكون عدد الأعضاء عشرة على الأقل من الملاك المستقلين ، **وإذا إنضم إلى الجمعية معدمون لا أرض لهم فيجب أن يعاملوا على قدم المساواة وتكون لهم الحقوق الكاملة** ، ويجب أن تراعي القاعدة التي تنص على ألا يتجاوز عدد أعضاء الجمعية غير المقيمين في القرية وغير العاملين عن ٢٥% من مجموع الأعضاء ولا يعتبر أعضاء عاملين في الجمعية إلا من تكون الجمعية مصدر دخلهم الرئيسي **بما في ذلك مقابل العمل الإشرافي مع مراعاة ألا تزيد هذه الوظائف الإشرافية** في مجموع قوة العمل عما هو ضروري فعلاً.

وعلى الأعضاء أن يجمعوا كل ما يملكون من أرض بقدر الإمكان للإستغلال المشترك تعاونياً كمزرعة تعاونية ، **وحيثما تفتت الحيازات فمن الواجب إختيار الأعضاء بطريقة تسمح بتجميع الأرض بسهولة في بلوكات ويسبق إدماج الأراضي هذا التجميع ولو بشكل غير رسمي** ، أما في القرى التي تستغل كل أراضيها بمعرفة الجمعية التعاونية فتعتبر الأرض وحدة واحدة.

أما عن الحجم المرغوب للمزارع التعاونية فالأفضل أن يستمر تطبيق توجيهات حكومات الولايات **ففي ولاية اندهرا براديش Andhra Pradesh** مثلاً يمكن إنشاء جمعيات الزراعة التعاونية إذا كان في الجمعية ١٢ عضواً على الأقل ولها ٥٠ فداناً من الأرض المروية أو ١٠٠ فدان من الأرض غير المروية على الأقل ، **ويشترط في ولاية أسام Assam أن يكون عدد الأعضاء ١٥ عضواً على الأقل من أسر مختلفة** ، **وأن تكون مساحة الأرض المجمعة ٤٠ فداناً على الأقل** ، وتسري إشتراطات مماثلة في الولايات الأخرى ، ولا يسمح الآن بانشاء مزرعة تعاونية ما لم تتوافر لها الأرض

حسب المساحة المشترطة وذلك على العكس مما كان يحدث في الماضي ، وتبذل جهود كبيرة ليتوافر لأعضاء جمعيات الزراعة التعاونية موارد دخل إضافية ، وذلك عن طريق تكثيف وتنويع العمليات الزراعية وإنشاء صناعات تجهيز على نطاق صغير. ويعتبر هذا الإتجاه ضرورياً لاسيماً في جمعيات صغار الحائزين الذين يعملون بالضرورة في أرض محدودة المساحة.

أما عن توزيع الفائض فيذهب الجزء الكبر منه إلى الأعضاء على اساس نسبة مساهمتهم في العمل وليس على أساس مساهمتهم بالأرض أو الأصول الراسمالية ، وإذا دفعت الجمعية إيجاراً لأعضائها عن الأرض التي ساهموا بها فيجب أن يتجاوز الإيجار القيمة السائدة فعلاً ، ويتركز الإهتمام على الدور الحيوي للتدريب والتثقيف الجيد سواء للأعضاء أو للمسئولين بالجمعية وأصحاب المناصب الرسمية بها خاصة في مسك الدفاتر والمراجعة المحاسبية.

وعن المعونة الحكومية للجمعيات الجديدة فنرى أن تستمر على نفس المعدلات السائدة الآن دون أن تتجاوز الحد الأمثل وهو ١٠٠ روبية للفدان و ٢٠٠٠٠ روبية للجمعية على أن يزاد هذا الحد الأمثل بمقدار ٥٠% بالنسبة لجمعيات المستوطنات الجديدة.

ونظراً لأن الجمعيات التي يشكلها المستوطنون الجدد لا تستطيع بصفة عامة إختيار مدير من بين هؤلاء المستوطنين فيحسن أن تقدم الحكومة مساعدة لرفع مرتب المدير على أن تعتبر هذه المساعدة معونة إضافية تزيد عما يمنح لباقي جمعيات الزراعة التعاونية ، وينبغي مساعدة الأعضاء في سداد ديونهم القديمة حتى يمكنهم أن يقدموا أراضيهم للجمعية خالية من الديون كما يجب السماح للأعضاء بالإقتراض لأغراض الاستهلاك والنفقات السرية بما فيها المناسبات التقليدية.

ويلاحظ أن هذه القروض يمكن ضمانها بالإيجارات والأرباح والتي يتلقاها الأعضاء من الجمعية ، ويجب أن تخصص الولايات جميع الأرض التي تعد للزراعة نتيجة لتنفيذ مشروعات الري أو مشروعات الإستصلاح الأخرى للجمعيات التعاونية ، ويعني ذلك أيضاً تخصيص المستوطنات الجديدة لإنشاء المزارع التعاونية أو للزراعة المشتركة بالتفضيل عن الزراعة الفردية لاسيما حين تتاح أراضي الدولة في بلوكات كبيرة بالنسبة للمستوطنات الجديدة ، وعند تنفيذ الإصلاح الزراعي أو إعادة توطين الزُرَّاع أو اللاجئين

يجب أن تكون الأولوية للزراعة المشتركة ما أمكن ، **ويلاحظ ضرورة منح مساعدات للجمعيات التي في حالة ركود أو الجمعيات التي أوشكت على التفكك بغية إعادة تنشيطها والاستمرار في دمجها** ، وعلى كل حال ينبغي التاكيد على التأني في تطبيق الزراعة المشتركة والتعاونية وعدم الإندفاع في تطبيق الزراعة المشتركة والتعاونية وعدم الإندفاع في التطبيق بلا روية ، إذ لاشك أن التغلب على المشكلات المعقدة التي تثيرها الحيازات الحدية وتحت الحدية يتطلب وقتاً وجهداً.

ولا تتوافر حتى الآن بيانات وافية عن أثر حركة منح الأراضي على تشجيع الزراعة التعاونية ، وهي الحركة التي بدأها عام ١٩٥١ فينوبا بهاف Vinoba Bhave وأتباعه في القرى الهندية ، وغرضها حث أصحاب الراضي على التبرع بالأرض للفلاحين الفقراء والأجراء الزراعيين ، ويلاحظ أن أفكار فينوبا بهاف ترفض الملكية الخاصة للأرض ، وبالتالي فهي من الوجهة النظرية تشجع إنشاء المزارع التعاونية المتبرع بها ، وقد تحقق ذلك فعلاً في بعض الحيان ن وتدين بعض الجمعيات التعاونية بوجودها لحركة منح الأراضي ، لكن الأراضي المتبرع بها تتألف بوجه عام من قطع متناثرة لا تصلح للزراعة إلا جزئياً ولا تعتبر أساساً صحيحاً لإنشاء جمعيات زراعة تعاونية فيها إلا إذا أمكن إضافتها إلى قطع أخرى مجاورة لتصبح وحدات صالحة للزراعة التعاونية ، أما فيما عدا ذلك فلا تستخدم الأرض المتبرع بها بأي طريقة أخرى ، وقد يكون التبرع بالأرض التي تتاح للتوزيع على المعدمين لا تتعدى ١ إلى ٢٠ من الأرض المتبرع بها ، **فالعادة أن يقدم المتبرعين للمجتمع القروي حقوق الملكية على الأرض المتبرع بها ويحتفظون بحق الحيازة ولذا فإن حركة التبرع بالأرض لمجتمع القرية لا تشجع تلقائياً على التحول إلى الزراعة التعاونية.**

٤ – التعاونيات الإنتاجية في أقطار أوروبا وأمريكا الشمالية
Production Cooperative in Countries of Europe And North America

ظهرت فكرة تشجيع صغار المنتجين الزراعيين على الإتحاد تعاونياً على اساس استخدام الأرض استخداماً مشتركاً وتربية الحيوان بصفة مشتركة أيضاً ، وكان الدافع لذلك أن يستفيد صغار المنتجين من مزايا الزراعة الواسعة ، وقد أدت هذه الحركة حتى فيما سلف من الزمان على تجارب ذات قيمة في مجال إنشاء الجمعيات الإنتاجية الزراعية ، **ونشأت في إيطاليا قبل الحرب العالمية الأولى جمعيات المستأجرين وانضم إليها فريق من المستأجرين والعمال ممن يستأجرون الأرض أو يشترونها في حيازات صغيرة بمعونات من نقابة العمال الزراعيين ، وكانت معظم هذه الأراضي من الأراضي المستصلحة للزراعة خاصة في حوض نهر بو Po valley بشمال إيطاليا بمنطقة رافينا Ravenna** وكان عضو الجمعية يحصل على الأرض ليستغلها فردياً وأحياناً للإستغلال المشترك ، **لكن نتائج الإستغلال الفردي كانت أفضل بوجه عام(*).**

وفي ظل الإستغلال المشترك كانت تُدفع أجور في مبدأ الأمر تتساوى مع الأجور المحلية السائدة إلى جانب نصيب من الأرباح التي كانت توزع في المرحلة الأولى حسب الأرض التي يساهم بها العضو لا على أساس عمله ، أي أن التوزيع كان حسب المساهمة الراسمالية للعضو ، وجرت العادة على حجز ٣٠% من الفائض لتكوين إحتياطي و ٣٠% لصندوق المساعدات ويوزع ٤٠% على الأعضاء ، وكانت الجمعية تعطي فقط الأرض للأعضاء إلى الزراعة الجماعية تماماً بعد ما ظهر أن الإستغلال الفردي قد أدى إلى ضياع في الموارد الطبيعية ، ثم إدخال تعديل آخر **فأصبحت الأرض توزع بالقرعة لمدة عام ، ويقوم العضو ببعض الأعمال فردياً مثل العزق والحصاد ، وفي مقابل ذلك يحصل العضو على ثلث المحصول.**

---

*) **Darling, M." "Cooperative Farming in Italy" in Year Book of Agricultural Cooperation 1953, Oxford 1953, p. 198.**

وأنشئت أول جمعية تعاونية للمستأجرين عام ١٨٨٦ ، ثم أنشئت جمعيات كثيرة أخرى عقب الحرب العالمية الأولى نتيجة لتسريح الجنود ، وإنتكست الحركة التعاونية في ظل الحكم الفاشستي وأصيبت جمعيات المستأجرين أيضاً إلى حد تصفية الكثير منها ، **ولم تنتعش المزارع التعاونية إلا عقب الحرب العالمية الثانية** ، وبلغ عددها في منطقة رافينا نحو ٤٠ مزرعة في الخمسينات **أنشئ معظمها بعد الحرب** ، وكانت الزراعة فيها جماعية كلها وكان الأعضاء يعملون في المزرعة عدداً محدداً من الأيام في السنة ، ويتلقون أجوراً تقل عادة عن الأجور السائدة إلى جانب نصيبهم من الربح في آخر العام ، **لكنهم قد لا يحصلون على ربح في السنوات العجاف** ، غير أن الحافز الرئيسي للأعضاء كان في الواقع يتمثل في أنهم يضمنون لأنفسهم حداً أدنى من العمل ، **والواقع أن للمزارع التعاونية في إيطاليا تاريخاً من التجارب المفيدة خلال مدة طويلة من الزمن ، ولذا فهي ذات أهمية في هذا المجال من الدراسة.**

وترجع بعض أشكال الزراعة التعاونية في أسبانيا إلى نظام الحيازة القديم ، فقد كان للفلاحين الحق في استغلال بعض أجزاء أراضي للمجتمع الفردي The right to use some parts of the communal land لكنهم لم يكونوا يقسمون الأرض فيما بينهم بل استغلوها جماعياً تحت إشراف مدير يدير المشروع الجماعي مقابل أجر ، ثم يحصلون على نصيبهم من الناتج الصافي حسب نصيبهم الناتج من الأرض(*). وقد طورت حالياً بعض أشكال التعاونيات الحديثة للزراعة المشتركة وكان عدد جمعيات الزراعة المشتركة ٢٦١ جمعية عام ١٩٦٥ وعدد أعضائها ١٥٠٠٠ اسرة يزرعون ٨٧٠٠٠ هكتار في مشروعات مشتركة و ٣٧٥٤ جماعة مما تسمى جماعات الحبوب ، وتتألف من صغار زراع الحبوب وكان عدد أعضاء هذه الجماعات ٤٨٨٩٧ عضواً يزرعون أكثر من ٣٠٠ر٠٠٠ هكتار ، وتعتبر هذه الجماعات أقساماً داخل التعاونيات الريفية(**) ، وسجلت في منطقة النقابات الأسبانية بالإضافة إلى ما تقدم ٣٦١٣ جمعية في المستوطنات الزراعية

---

*) Dovring, F. : Land and Labour in Europe in the TwentiethCentury, Third revised ed, The Hague 1965, p. 197.

**) Arco Alvarez, J.L. del : Agricultural Cooperation in Spain in Year book of Agricultural Cooperation 1967, Oxford 1967.

تمارس الزراعة المشتركة وبلغت عضويتها ٣٥٦٢٥ عضواً في حيازتهم ٤٢٦٣٤٨ هكتار(*) ولا تمارس الزراعة المشتركة بوصفها الكامل إلا في الأراضي المجمعة تحت إشراف جمعيات الزراعة المشتركة أما بالنسبة لمجموعات زراع الحبوب وإتحادات مزارعي المستوطنات فتتفاوت درجة التكامل من جمعية لأخرى.

ووجدت في فرنسا أيضاً مزارع تعاونية في مرحلة مبكرة وتتحدث مجلة الدراسات التعاونية Revue des Etudes Cooperatives في ذلك الوقت عن ١٥ مزرعة من هذا النوع قائمة في عام ١٩٥٠(**) وصدرت لوائح قانونية خاصة لتنظيم هذه الجمعيات التعاونية (التعاونيات الزراعية للزراعة المشتركة Cooperatives agricoles de culture en commun وتنص هذه اللوائح ضمن ما تنص عليه توزيع العائد السنوي حسب عمل كل مزارع أو حسب وسائل الانتاج المساهم بها ، ومن بين المزارع أو الجمعيات المشار إليها جمعيتان أو مزرعان تعاونيتان للبساتين كانتا تعملان بلا مشكلات بينما كانت نتائج الجمعيات الباقية غير مرضية.

وما تزال تعاونيات الإنتاج الزراعي في فرنسا الآن ذات أهمية ضئيلة كما يتضح من الجدول التالي(***) :

السنة	تعاونيات الإستغلال المشترك	تشكيلة من تعاونيات الإستغلال المشترك وتعاونيات الخدمات	مجموع التعاونيات الريفية
١٩٥٦	٢٥	٢	١٧٠٥٧
١٩٦٢	٢٤	٤	١٨١٤٢
١٩٦٥	٣١	٤	٢١٣٤٧

*) Fao: Country Paper : Spain, Submitted to the FAO/ECA Working Party on Agrarian Structure, Second Session, Wursburk Germany , 5-10 September, 1966.

**) Revue des Etudes Cooperatives, No. 83, Paris Jan.?Mars 1951.

***)Ministere de l'Agriculture: Bulletin d'Information, No. 241, Paris 1965, p. JD 2.

ولا تساعد الدولة تعاونيات الإنتاج إلاّ في حدود معينة شأنها شأن التعاونيات الأخرى ، وليست لها أية لوائح خاصة تتميز عن غيرها.

وقامت محاولات لتجربة المزارع التعاونية في كل من انجلترا وألمانيا ، فأنشأ أحد أتباع أوين Owen جمعية تعاونية للإنتاج الزراعي في رالاهين Relahine بمقاطعة كلير Clare بايرلندا عام ١٨٣٠(*) ظلت قائمة ثلاثة سنوات ، بينما قام **أوبنهيمر Oppenheimer** بتجربة في ألمانيا ، وناصر فيها تعاونيات مستوطنات الأراضي في كتابه الشامل الذي اصدره(**) ومن التجارب اللمانية الجمعية الإنتاجية في بارنكلاو Barenklau بمقاطعة براندن برج Brandenburg ولم تدم حياتها لأطول مما دامت حياة التجارب الإنجليزية.

وكانت في بلغاريا ورومانيا بعض التجارب أيضاً حتى في الفترة السابقة على النظام الشيوعي فقد بذلت جهود متفرقة لإدخال نظم جديدة للفلاحة المشتركة ، وتوافرت في بلغاريا كما في يوجوسلافيا ظروف مواتية للزراعة المشتركة أكثر مما في غيرها من البلاد بسبب التقاليد اليوجوسلافية القديمة المتمثلة فيما يسمى " زادروجا " Zadruga وأولى التجارب في هذا الصدد ما حدث في عام ١٧٩٩ بقري كوشوف Koshov وكازان Kasan وشنكالفو Shcheklevo بمقاطعة روسي(***) Russ لكن هذه التجارب لم تنجح تماماً ولم تدم غير سنتين ، ثم شكلت عدة تعاونيات للإنتاج الزراعي إبتداء من عام ١٩٠٦ لأسباب أيديولوجية ناشئة عن الفلسفات الأخلاقية لتولستوي Tolstol وهنري جورج Henry George وتركزت في الأراضي التي تزرع الخضروات أساساً سواء أكانت تلك الأراضي مشتراة أو مؤجرة في مناطق أجلاند – كاجران Ajland-Kajran وروشنتسي Ruschintsi ، درمانتسي Dermants **ودامت هذه التجارب ايضاً سنتين أو ثلاث سنوات**

---

*) **Craig, E.T. : An Iris Commune, Dubline 1920.**
ولمزيد من دراسة فكر روبرت أوين فيما يتعلق بإنشاء مستعمرات تعاونية ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع : روبرت أوين " ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير- الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥.

) **Oppenheimer, F. : die Siedlungsgenossenschaft, Jena 1922.
See also Oppenhe. 354 ff.

***) **Free Bulgaria, November 2, 1946.**

فقط ، وأنشئت عام ١٩٢٧ في مشكسجور Michkjur لزراع الخضروات على أرض مشتراة مساحتها ٣٠٠ ديكار Decar (١ ديكار = ١ر٠ هكتار) واستمرت بنجاح حتى عام ١٩٤٤ حين إندمجت في جمعية تعاونية للإنتاج الزراعي أنشئت على مستوى القرية كلها وفي عام ١٩٢٨ أقدم ٥٣ من صغار الحائزين على تجميع أراضيهم (بعضها مشتراة والبعض الآخر مستأجرة) وشكلوا جمعية إنتاجية وصفيت الجمعية عام ١٩٣٢ ، وكان عدد أعضائها عندئذ ٦٨ عضواً في حيازتهم ١٤٨٥ ديكار من الأرض ، وقامت جماعة الإنتاج الزراعي عام ١٩٢٩ كفرع من جمعية لصيادي الأسماك في سوزوبول Sozopol وكانت تزرع ٢٠٠ ديكار ، وصارت جمعية مستقلة عام ١٩٣٨ وعدد أعضائها ٥١ عضواً ثم اندمجت عام ١٩٥١ في جمعية إنتاجية جديدة ، وعمدت عدة جمعيات ريفية بالقرب من جامبول Jambol في الفترة ما بين ١٩٣٨ ، ١٩٤١ إلى إنشاء أقسام فيها لانتاج الأرز وظلت هذه الأقسام تعمل بنجاح إلى أن إندمجت في جمعيات إنتاجية زراعية جديدة ، وأنشأت جمعية تعاونية للألبان بالقرب من روسي Russ فرعاً بها للإنتاج الزراعي عام ١٩٣٥ على ٤٠٠ ديكار مستأجرة لزراعة محصولات الأعلاف ، وأخذت عدة جمعيات ريفية إبتداء من عام ١٩٤٠ أقساماً بها للزراعة المشتركة ونذكر على سبيل المثال جمعية تعاونية في جروسدن Grosden أنشأت مزرعة كروم على ٤٠٠ ديكار.

وفي عام ١٩٣٨ أنشئت سبع غرف زراعة على مستوى المناطق للدفاع عن مصالح الزراع ورأي المسئولون في هذه الغرف أنه لا مستقبل يرجى للحيازات الصغيرة فعملوا على تشجيع إنشاء المزارع التعاونية وتألفت في مناطق بليفنسك Plevensk وفراشانكا Vrachanska وبورجاسكا Burgaska ١٢ جمعية تعاونية زراعية تجريبية ، ووجدت قبل الحرب العالمية الثانية نحو ٢٠ مزرعة تعاونية يميزها أنها نشأت من إندماج المزارع القائمة على العكس من معظم التجارب الأخرى(*) ، ويؤدي الوفر في العمالة وإنتهاج وسائل الزراعة الواسعة إلى تطوير وتكيف بعض فروع الإنتاج بحيث تزيد الغلة وتزيد أيضاً العائدات للوحدة المزروعة زيادة كبيرة ، وتوزع الأرباح في معظم هذه المزارع على أساس أن يأخذ مالك الأرض – حسب

---

*) Infield , H.F.: Cooperative Living, Vol. 1, Poughkeepsie 1949.

نظام الإيجار السائد عندئذ – نصف العائد الصافي ثم يوزع النصف الباقي بعد خصم مصاريف الإدارة وما يتراوح بين ١٠ ، ١٥% كاحتياطي ، ويجري التوزيع بحصص متساوية تقريباً حسب الأرض المساهم بها من ناحية ، والعمل المساهم به من ناحية أخرى وكانت توضع معدلات بعنصر العمل لكل هكتار طبقاً للنسب المعروفة بالتجربة ويضاف مقابل عنصر العمل بعد حسابه على الأساس المتقدم إلى أيام العمل الفعلية عند توزيع العائد ليكون مقياساً لمطالبات العمل الإضافية وللمطالبات عن الأرض المساهم بها ، ويدفع هذا الأجر الجاري عن العمل كجزء من مصاريف التشغيل ، وبمرور الزمن رؤي من الضروري تجديد نسبة إيجار الأرض في الأرباح الموزعة ، ووضع البنك الزراعي عام ١٩٤٠ لائحة نموذجية للتعاونيات الإنتاجية الزراعية ، كما رسم طريقتين لمكافأة الأعضاء ويتقاضى الأعضاء بموجب الطريقة الأولى أجوراً يومية كالمعتاد في المنطقة التي بها الجمعية ويوزع الربح الصافي كالآتي : ١٠-١٥% لتكوين الإحتياطي ، ١٠-١٥ كمكافأة مقابل العمل المبذول والباقي لايجار الأرض ويتقاضى الأعضاء بموجب الطرية الثانية ٤٥% من الربح الصافي كمكافأة مقابل العمل المبذول وتخصص ٤٠-٥٠% لايجار الأرض و ١٠-١٥% للإحتياطي ، **وتعتبر هذه الطريقة البلغارية من أفضل طرق توزيع الأرباح لكنها لم تطور عقب دخول بلغاريا في دائرة النفوذ السوفييتي عام ١٩٤٤ بل إقتبست بلغاريا المبادئ السارية في الاتحاد السوفييتي بالتدريج.**

ووجدت في رومانيا حتى قبل الحرب العالمية الأولى عدة تعاونيات للمستأجرين كانت تسمى "Obstii de arendare" بلغ عددها عام ١٩١٣ نحو ٤٩٥ جمعية ، وطبق الإصلاح الزراعي بعد الحرب الأولى ، ولكن تناقص عدد هذه التعاونيات لاسيما منذ بداية الثلاثينات ، ولم يبق منها في عام ١٩٣٨ غير ٥٦ جمعية **وظهر فيما قبل الحرب العالمية الثانية نوع من جماعات النهوض المشترك بالإنتاج الزراعي في بعض الجهات ، وكان في الواقع عبارة عن منظمات لتقديم الخدمات الإرشادية والإستخدام الجماعي للآلات** ، لكنها كانت تحوز بعض الأراضي لزراعة التقاوي المحسنة وبناء حظائر لذكور الحيوانات لأغراض الإنتاج الحيواني وللآلات التي تستخدمها هذه المنظمات التي كان هدفها الأساسي معاونة صغار الزراع الفرديين في النهوض بانتاجهم ، وقد زرنا رومانيا ودرسنا تجاربهم وحاورنا علمائهم ، ونظموا لنا زيارات ميدانية ، ومن بينها التعاونيات التي تعمل في مجال الزراعة الرومانية ، ومثل هذه الجمعيات الزراعية في مجال الزراعة

الرومانية – وشاهد هذه المنظمات وتسمى بالرومانية Ocolulagried وكيف نجحت في أعمالها.

غير أن هذه البدايات للإنتاج الزراعي التعاوني في كل من بلغاريا ورومانيا تحولت إلى مزارع جماعية على النموذج السوفييتي بعد الحرب العالمية الثانية ولم تستمر في طريق التطور.

وفي أمريكا تعد المزارع التجريبية التي أنشئت في الفترة ما بين ١٩٣٧ ، ١٩٣٩ وعددها ٢٥ مزرعة من بين أهم نماذج تجارب الانتاج التعاوني هناك ، وتولت إنشائها إدارة الأمن الزراعي Farm Security Administration (FSA) في مختلف أرجاء الولايات المتحدة ، ووصفها إيتون(*) Eaton تفصيلاً في كتابه المعنون **إكتشاف زراعة المستقبل Exploring Tomorrow's Agriculture.**

وليست المسألة هنا مسألة إدماج مزارع قائمة فعلاً لتكوين مزرعة تعاونية كبيرة ، بل كانت عبارة عن مستوطنات جديدة لمستوطنين جدد كانوا في الأصل عمالاً زراعيين أو مستأجرين أو مشاركين في زراعات أو أصحاب مزارع كفاف ، ولم يتخذ هؤلاء القرار بشأن تجربة هذا النوع من التعاون ، بل كان بمبادرة من إدارة الأمن الزراعي ، وخصصت المستوطنات التعاونية ووزعت على المستوطنين بعد إتمامها وفي أحيان أخرى **كان المستوطنون يشاركون في إنشائها منذ البداية " طريقة المشاركة Participation method" وكانت نتائج هذه الطريقة الثانية أفضل بوجه عام عن نتائج الطريقة الأولى ، وكانت الأفضلية للإقامة في قرى وليست في منازل منعزلة وذلك رغبة في تهيئة الظروف المناسبة للتعاون الوثيق ووضعت قواعد لتنظيم عمل المستوطنين.**

وكان نفوذ إدارة الأمن الزراعي كبيراً جداً على هذه المزارع في المراحل الأولى التي لم تتجاوز معظم المزارع ، وعينت الإدارة ومسئولين أمامها إلى جانب مسئوليتهم أمام أعضاء المزارع جعل موقفهم غاية في الصعوبة ، ومن جهة أخرى **لم يهتم المستوطنون كثيراً بالمشاركة في**

(*) Eaton, J.W.: Exploring Tomorrow's Agriculture, New York 1943. Also Infield H.F.: Cooperative Communities at Work, London 1947.

الإدارة ، ورغم أن المزارع كانت تعتبر تعاونية إلا أنها إفتقدت مظاهر التعاون الأساسية نظراً للطريقة التي نشأت بها وتكوين رأسمالها وإداراتها ، وعملت إدارة الأمن الزراعي وسعها لتثقيف الأعضاء وتدريبهم تدريجياً على العمل التعاوني الصحيح.

وتولت إدارة الأمن الزراعي تقديم رأس المال بأكمله ، واستخدمت هذه المزارع في بعض الأحوال كمنشآت مؤقتة لتدريب وإعداد الأعضاء الذين كانوا عمالاً زراعيين كي يواجهوا مستقبلهم كزراع مستقلين في مزارعهم الخاصة ومديرين لأعمالهم ، وكانت إدارة الأمن الزراعي ترفع إشرافها على المزارع بمجرد إستردادها للقروض التي قدمتها غير أن المزارع لم تعش – في معظمها لتبلغ هذه المرحلة ، **ويلاحظ أن المبادئ التعاونية التي تعطي الحق للعضو في الإنسحاب ظلت قائمة بالنسبة لهذه المزارع وإن لم يمارس فعلاً هذا الحق سوى في حالات نادرة ، وكان للجمعية العمومية الحق في فصل العضو الذي يخالف القواعد واللوائح.**

وتدفع مكافآت الأعضاء إما على أساس أجر موحد الساعة أو على أساس أجور تتدرج حسب تقييم كل عمل ، واشترك الأعضاء ببعض المزارع مشاركة صغيرة في الأرباح حسب ساعات عمل كل منهم أثناء السنة ، ولا تختلف هذه الطريقة كثيراً عن المتبع في المزارع الكبيرة العادية التي تستخدم عمالاً بأجر ، غير أنها كانت مرحلة مبكرة من التطور لم تظهر فيها مشكلات الإدارة الحقيقية بما فيها مسألة المشاركة العادلة في الأرباح على أساس تعاوني ، ولذا لم تسهم هذه المزارع مساهمة تذكر في إبتكار حلول لتلك المشاكل خاصة وأنها لم تعمر طويلاً ، **ورفض الكونجرس الأمريكي عام ١٩٤٢ تخصيص موارد لمساندة هذه المزارع وذلك لأسباب سياسية** ، وعلى أثر هذا الرفض حلت التعاونيات **القائمة فيما عدا جمعية ردبانك Red Bank Mutual Association** في نورث كالورينا North Carolina **فواصلت مسيرتها التعاونية كجماعة متناسقة لعدة سنوات قليلة.**

وحدثت تجارب أخرى قليلة في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالمزارع التعاونية بدون مساعدة من الحكومة **كمزرعة سالين فالي Saline Valley في ميتشجان Michigan** التي أقامها أحد الأغنياء كتجربة إجتماعية واحتاجت إلى دعم منتظم لعدة سنوات ومزارع دلتا Delta وبروفيدنس

Providence في ميسيسبي Mississippi ومزرعة ماسيدونيا Macedonia في جورجيا Georgia وأديرت هذه المزارع على مبادئ تماثل المبادئ التي إتبعتها إدارة الأمن الزراعي **ولم تحظ بنجاح كبير مما يجعلها قليلة الأهمية.**

وأقام ألماني مهاجر يسمى بيتستس Pietists جمعية أمانا Amana عام ١٨٥٤ في أيوا Iowa على شكل مستوطنة جماعية تدار على أسس شيوعية مثالية وهي تجربة جديرة بالإهتمام ، ثم أصاب المستوطنة شئ من الوهن وضعفت سلطة زعمائها ، **ولكن أعيد تنظيم المشروع مرة أخرى عام ١٩٣١ في فترة الكساد الكبير ، وتحول عن المبادئ الشيوعية واتخذ شكل هيئة تعاونية Cooperative Corporation واتبعت طريقة التصويت التعاونية أي لكل عضو صوت واحد ، وأدير المشروع حسب مبادئ الإدارة المعتادة ، وأصبح للأعضاء حصة في الأرباح وحق ملكية منازلهم وملحقاتها ووزعت الأرباح بنسبة المشاركة في رأس المال وكانت بالضرورة أرباحاً قليلة نظراً لحاجة الجمعية لمزيد من الإستثمارات ، وللجمعية حق الشفعة إذا أراد عضو بيع حصته في الجمعية بحيث يمكن ضمان التوزيع المتساوي لأصول الجمعية فيما بين الأعضاء ، ويقول إيتون أن جمعية أمانا كانت تضم ١٠٠ عضو تقريباً وكانت أكبر الجمعيات وأكثرها نجاحاً حينئذ ، غير أنها لم تدم هي الأخرى(*) وامتدت إليها يد التغيير تدريجياً حتى أصبحت الآن من المعالم التي تجذب السياح ، وبها حانات على النظام الألماني القديم وتعطي الزوار إنطباعاً بالحياة المشتركة التي يديرها أعضاؤها.**

وتماثل مجتمعات هوتيرايت للإخوان Hutterite Communities of Brethren مستوطنات بيتستس ، وهي مستوطنة جماعية طائفية في الولايات المتحدة وكندا **إنضمت معاً على الأسس المثالية للمسيحية المبكرة ويعيش أعضاؤها معاً ويعملون معاً** ، وقد هاجر أنصار هوتير Hutter إلى الولايات المتحدة منذ مائة عام تقريباً وأنشأوا **أول مجتمع إخواني (بون هوم Bon Homme)** في داكوتا الجنوبية South Dakota وبعد الحرب العالمية الأولى إمتدت الهجرة إلى ولايات البرتا Alberta ومانيتوبا Manitoba وسسكتشوان Saskatchewan بكندا ، وأنشئت مجتمعات أخرى في الولايات المتحدة حينئذ وبعد الحرب العالمية الثانية أيضاً ، ومجتمعات هوتيرانت في

*) **Eaton, J.W.: Exploring Tomorrow's Agriculture, Loc. Cit.**

الأصل نوع من الكوميونات Communs الزراعية تدار على أسس أبوية Patriarchal **ولا يتقاضى الأعضاء مقابلاً عن العمل بل يكتفون بما يقدمه المجتمع لهم من إشباع لحاجاتهم المادية الأساسية.**

ويقول بيترز Peters(*) أنه كان بالولايات المتحدة وكندا عام ١٩٦٤ مجموعة **من هذه المزارع الإخوانية عددها ١١٠ مجتمعاً في كندا و ٤٦ بالولايات المتحدة وجميعها تقريباً في ولايتي مينيسوتا وداكوتا الجنوبية ،** وتوجد أيضاً بعض مجتمعات صغيرة لا يتجاوز المقيمين فيها ١٠٠ أو ١٥٠ شخصاً لهم مزارع جماعية يتراوح مساحتها عموماً بين خمسة آلاف وعشرة آلاف آكر ، **والمتوقع أن تتأثر هذه المجتمعات بما تأثرت به الكيبوتزيم الاسرائيلية من تغير في الظروف خاصة بين الأجيال الجديدة التي تتأثر سريعاً بالتغيرات الجديدة ، والمنتظر أن تتحول مجتمعات هويترايت في أمريكا الشمالية عن طريق الحياة التي نشأت عليها في الأصل ، غير أن بيترز يقرر أن الأجيال الجديدة في مواصلة السير على المنهج الأصلي.**

وأقيمت في ولاية سسكتشوان الكندية عقب الحرب العالمية الثانية ٤٠ مزرعة تعاونية معظم أعضائها من العسكريين السابقين ، لكن **منها تسع مزارع ليست سوى تعاونيات عادية للإستغلال المشترك للآلات ، وواحدة فقط استأجرت أرضاً للإستغلال المشترك ، وجمعيتان تعملان في الثروة الحيوانية ، أما بقية المزارع التعاونية فكانت تستغل الأرض إستغلالاً مشتركاً**(**) ، وظل عدد المزارع التعاونية ثابتاً تقريباً في السنوات القليلة وتتراوح عددها بين ١٨ مزرعة عام ١٩٦٢ وبين ٢٢ مزرعة عام ١٩٦٦(***).

---

*) **Peters, V.: All Things Common, Minneapolis 1965.**

) **Saskatchewan Federation of Production Cooperatives: report of the Board of Directors to the Fifth Annual Meeting of the Saskatchewan federation of Production Cooperatives, April 1954.

***) **Department of Cooperation and Cooperative Development, Province of Saskatchewan : Annul Report 1966, Regina 1966.**

٥ – التعاونيات الإنتاجية في البلاد الأخرى (*)
(دورها العلمي في برامج التنمية)
Production Cooperatives in Other Countries
(their role in practice and in development programs)

ظلت فكرة الفلاحة التعاونية موضع مناقشة لعدة سنوات في بعض البلدان الآسيوية دون إتخاذ إجراء حاسم ، حدث هذا في الهند ، أو في باكستان الغربية ، فقد وضع تخطيط لإدخال الزراعة التعاونية عند الإستقلال مباشرة ، وكان الدافع إعادة تسكين اللاجئين الذين فروا من الهند لأسباب دينية عند تقسيم شبه القارة الهندية.

وقدمت الدولة الأراضي المملوكة لها خاصة في ولايتي مولتان Multan ومونتجمري Montgomry للتوطين ، لكنها لم تمنحها للأفراد بل لجمعيات تعاونية تولت تأجيرها للأفراد.

وأطلق على هذه التعاونيات إسم " جمعيات الزراعة التعاونية " Cooperative Farming Societies منذ البداية وهكذا ظهر الاتجاه واضحاً ، وهو أن المستوطنين ينبغي عليهم إستغلال الأرض أستغلالاً مشتركاً بمعاونة الأجهزة التنفيذية في الجمعيات ، ولكن إختلف الواقع عن التخطيط الأصلي إذ ظهر ميل بين المستوطنين إلى زراعة الأرض فردياً بطريقة لا تختلف كثيراً عن الطرق المتبعة في بقية المزارع الفردية بباكستان ، وكان من رأي المخطط عند إعادة التوطين لأول مرة أن يمنح المستوطنون حق الملكية على الأرض غير أن ذلك لم يبدأ فعلاً إلا عام ١٩٦٥.

ونظراً لوحدة حجم الحقول التي تحميها قواعد تمنع تفتيتها عن طريق التقسيم ، ونظراً لعدم وجود أي عيوب بنائية أخرى بقيت ١٢٩ مزرعة تعاونية من ٢٠٢ مزرعة أقيمت في المناطق المشار إليها آنفاً ، وظلت مثالاً طيباً يهيئ جواً مواتياً للنهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي ، وتطور هذا النمط من النشاط التعاوني تطوراً كبيراً مؤخراً خاصة فيما يتعلق بإدخال الزراعة

(*) بعض الأمثلة التي سنوردها تحمل إسم التعاونيات الإنتاجية بالإسم فقط .. بينما هي تدخل في نطاق تطوير التعاونيات الإنتاجية ، وكما أوضحنا من قبل فإن هناك صعوبة في وضع حد فاصل للتعريف بين النوعين.

الآلية في منطقة غلام محمد بصورة رئيسية (٢٠٠٠ر٢٠ آكر) ومنطقة قناطر جودو Guddu Barrage (٦٠٠٠ر٦٠ آكر) وتختلف هذه التعاونيات من بعض الوجوه عن التعاونيات الريفية العادية التي نراها في القرى الباكستانية ، ورغم تفاوت نتائجها الإقتصادية إلى مدى كبير نستطيع أن نشير إلى بعضها بوصفها أمثلة حسنة على إسهام الزراعة في تكوين رأس المال المبدئ وإدخال الطرائق المتقدمة في الإنتاج الزراعي وكيف يمكن للتعاون أن ينهض بكل ذلك عن طريق توسيع نطاق إنشطته إلى ما وراء الإطار العادي التقليدي ، وقد أجرى بحث في السنوات الماضية تحت إشراف عُلماء وفريق بحثي غرضه دراسة هذه الإنجازات ميدانياً وأسفر عن نتائج ذات قيمة تضمنها تقرير بحثي خاص.

وتوجد في باكستان الشرقية أيضاً مجموعة تعاونيات تختلف هي الأخرى في بعض النواحي عن التعاونيات المعتادة لأنها تذهب في سبيل تنمية الإنتاج الزراعي لأبعد مما تذهب إليه هذه التعاونيات الأخيرة ، ومثالها التعاونيات التي أقيمت في منطقة كوميلا Comilla وهي مشروع رائد قامت به أكاديمية التنمية الريفية في تلك المنطقة بالتعاون مع إدارة الإرشاد النشطة المتصلة بالأكاديمية ، ومن أهم العناصر هنا إدخال ما يسمى " زراعة البلوكات Block Cultivation " ولها أولوية في البرامج المرسومة للعمل التعاوني ، ولو أنه لا توجد صورة واضحة تماماً عن الكيفية التي تطبق بها طريقة الزراعة هذه ، فما زالت الأمور هنا كما في باكستان الغربية في مرحلة النهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي ولم تتعداها إلى الزراعة التعاونية الحقيقية.

ويتضمن قانون الإصلاح الزراعي الذي صدر في سيلان عام ١٩٥٨ ويسمى قانون أراضي الأرز رقم (١) Paddy Lands Act No. 1 أحكاماً من أهدافها تنمية الإنتاج الزراعي بالعمل التعاوني وينص القانون على تشكيل لجان زراعية Cultivation Committees من أعضاء منتخبين سواء من الملاك أو المستأجرين لها واجبات كثيرة في تنمية العمليات الزراعية والإشراف عليها ، وواضح أن فكرة الأخذ بطرائق الزراعة الجماعية مستقبلاً كانت في ذهن واضعي القانون بدليل ورود فقرة في ديباجته تتحدث عن إنشاء مزارع جماعية لزراعة الأرز الجماعية التي لم تنشأ بعد في صلب نص القانون.

لكن هذه الأحكام القانونية لم تؤد حتى الآن إلى القيام بتجارب جديدة في الزراعة الجماعية بسيلان ، **غير أنه توجد بسيلان بعض تعاونيات إنتاج الشاي وعددها ٢٢ جمعية طبقاً لإحصاء عام ١٩٦٦ منها ١٠ جمعيات متوقفة ، ويلاحظ أن هذه الجمعيات لا تمارس الإنتاج فعلاً ولا تمتلك أرضاً خلافاً لما يدل عليه إسمها بل تزاول الخدمات المعتادة من توريد وتجهيز وتسويق فقط كما توجد ٥ تعاونيات للمطاط وتقوم هي الأخرى بوظائف جمعيات الخدمات التقليدية ، وبالإضافة إلى ما تقدم هناك ٥ جمعيات تعاونية لجوز الهند نشأت في الواقع نتيجة تقسيم المزارع الكبيرة Subdivision of plantations أو نتيجة تنظيم صغار المنتجين لعملية تجهيز جوز الهند تعاونياً.**

ونشأت جمعيتان تعاونيتان لإنتاج الأرز في بداية الخمسينات لكنهما فشلتا ثم أقيمت زرعتان جماعيتان للأرز على مقربة من أنوراد هابورا Anuradhapura لكنهما لم تستمرا غير خمس سنوات ، وأجريت تجربة في جال – أويا Gal Oya لإنشاء جمعية تعاونية تتولى حيازة ٢٠٠ هكتار من الأرض التي يمكن إزالة الغابات منها بعمل جماعي من الفلاحين ، لكنها إنتهت بأن صارت الأرض إلى حيازة الأفراد في النهاية ، **ووزعت الدولة أراضي بعض الزراعات الكبرى التي كان يملكها الأجانب ثم آلت إليها وكان من شروط التوزيع على المستوطنين الجدد أن ينتظموا في جمعيات تعاونية ، لكن الأرض ذاتها استخدمت بطريقة فردية كقاعدة عامة** ، ونظراً لأن زراعة الأرز كمحصول وحيد وسائدة بشكل عام في قطاع الزراعة السيلاني التقليدي ، فالظروف الحالية غير مواتية لإدخال الزراعة التعاونية ، ولم تحدث مبادرة جادة في هذا السبيل سوى في القليل النادر.

وبُذلت محاولة منذ سنوات في سيلان لإنشاء ما يسمى " **المزارع الانتخابية Electoral Farms** " أي المزارع التي تقام في كل دائرة إنتخابية ، ويعهد بزراعتها كمزارع جماعية نموذجية إلى شباب الفلاحين ولم تكن تجربة ناجحة إذ لم تقم مثل هذه المزارع أبداً في معظم الدوائر الإنتخابية ، وحيثما أنشئت ما لبثت أن صُفّيت ، ولم يبق منها إلا مزرعة واحدة من هذا النوع في الوقت الحالي ، وبعد التغيير الحكومي عام ١٩٦٤ إختفت الإتجاهات المؤيدة للمزارع الجماعية ولم يعد لها دور في البرامج الحكومية.

وتظهر الاتجاهات نحو الفلاحة الجماعية بوضوح في بورما أيضاً وفي قانون الإصلاح الزراعي هناك ويسمى " قانون تأميم الأرض Land Nationalization Act " وهو ما يدل على أن الدولة تحتفظ ببعض الحق في التصرف في جميع الأراضي الزراعية وتنص اللائحة التنفيذية على إنشاء مزارع جماعية تجريبية ومزارع تعاونية ، وعلى إنشاء مزارع جماعية لمن يريد من المزارعين وعمال الزراعة الذين لا يملكون أرضاً ، لكن هذه الإتجاهات الواضحة في القانون لم تؤد إلى أي عمل منظم على نطاق واسع ، حقاً لقد أعلن عن وجود نحو ٩٠٠٠ " فرقة مساعدة تبادلية Mutual aid teams " في وقت مبكر يرجع إلى عام ١٩٥٩ ، لكن هذه الفرق لم تكن في الواقع إلا إندماجاً بين بعض الأسر ، **وهو ما يدل على أن إدخال الزراعة الجماعية في القطاع الزراعي التقليدي حيث استقرت العادات لمدة طويلة يلاقي صعوبات جمة.**

ويبدو أن من الأسهل تحقيق خطط الزراعة الجماعية في المستوطنات الجديدة ، وقد أوضحنا من قبل أن بورما طلبت من اسرائيل خبراء للمساعدة في هذا الشأن ، وأرسلت مجموعات من طالبي الإستيطان إلى اسرائيل ليتلقوا تدريباً عملياً في المزارع الجماعية هناك ، وصممت خطة مشروع رائد منذ سنوات قليلة بمساعدة خبراء من اسرائيل هدفه إنشاء ١٥ قرية تحتوي كل منها من ٤٨ إلى ٧٢ أسرة وتقول المصادر الاسرائيلية أنه أنشئت ١٠ قرى بكل منها ٤٨ اسرة مع عمل الترتيب اللازم لتستوعب كل منها ١٢ إلى ٢٤ أسرة أخرى مستقبلاً.

وصُممت القرى بحيث يجاور كل منزل مساحة تتراوح بين ٧٥ر١ آكر وخصص لكل ١٥ آكر تزرعها فردياً ، أما الأرض المخصصة للأسر المقرر أن تقيم في القرية مستقبلاً فتزرع تحت إشراف ومسئولية لجنة القرية ، وكان الزراع في ٤ قرى من العشر قرى يزرعون أراضيهم فردياً ، بينما الزراعة في القرى الأخرى جماعية وتقتصر الزراعة الفردية على قطع الأرض الصغيرة المجاورة للمنازل ، أي أن هذه القرى تماثل نموذج الموشاف الاسرائيلي Moshav shitufi السابق الاشارة إليه آنفاً.

وفي تايلاند أجريت بعض التجارب للأنشطة التعاونية في ميدان الإنتاج أي الأنشطة التي تتوسع فيما يخرج عن نطاق العمل التعاوني العادي ، فوجدت هناك التعاونيات المسماة " تعاونيات الأراضي Land

Cooperatives " ، التي تهتم بالحصول على الأراضي وعمليات الفلاحة ، وبلغ عدد جمعيات الأراضي ٤٦٨ جمعية في أواخر عام ١٩٦٥ ، تحوز نحو ١٠٠ر٠٠٠ هكتار ومن وظائف هذه التعاونيات الاشتراك بالوسائل التعاونية في أنشطة التوطين الحكومية وفي عمليات إستصلاح وتحسين الأراضي.

وتعاونيات الأراضي من فئات متنوعة ومختلفة ، أكبرها جمعيات مستوطنات الأراضي التعاونية التي أنشئت لتوطين الفلاحين المعدمين في الأراضي غير المستغلة من قبل والتي خُصِّصَت لهذا الغرض بموجب القانون الصادر عام ١٩٣٥ ويمكن بهذه الطريقة إيقاف سوء إستخدام الأراضي الاحتياطية بإزالة الغابات عنها أو بالزراعة المتنقلة بعد إحراق الأشجار ، وبلغ عدد جمعيات هذا النوع ٢٥٠ تعاونية في آخر عام ١٩٦٥ بالإضافة إلى ٢٧ تعاونية لإنتاج الملح و ٦ تعاونيات لصيد السماك ولا تنتقل حقوق الملكية إلا بعد تمام سداد القروض طويلة الأجل المقدمة للمشروع وزراعة الأرض بأكملها وتقول التقارير أن جمعيات مستوطنات الأراضي التعاوني نجحت فيما يبدو.

وتنتمي " جمعيات البيع الإيجاري للأرض **The Land-Hire-Purchase Societies** " إلى فئة أخرى ، وتحصل على الأراضي بأموال حكومية وتوزعها على أعضائها الذين تنتقل إليهم الملكية بعد دفع أقساط لمدة ١٥ سنة ، وتتبع " جمعيات مستأجري الأراضي The Land Tenant Societies " نفس الأسلوب فهي تؤجر الأراضي لأجل طويل (٢٠ عاماً) ثم تعيد تأجيرها لأعضائها بشروط ميسرة ، وبالإضافة إلى ما سبق كانت هناك ١٢٢ جمعية لتحسين الأراضي تعاونياً في آخر عام ١٩٦٥ بحيازتها نحو ٧٠ر٠٠٠ هكتار لزراعة الأرز والمحصولات التي تزرع على الأراضي غير المروية ، والهدف الأساسي لهذه الجمعيات المساعدة في تحسين نظم الري بشراء مضخات الري الآلية ، وبناء الخزانات ، والسدود وشق الترع وتنظيم مواقيت الري وغير ذلك ، وتقدم الدولة لهذا الغرض قروضاً متوسطة وطويلة الأجل للتعاونيات التي عليها أيضاً تنظيم تدفق المياه في شبكات الري.

ويبدو من وظائف تعاونيات الأراضي التايلاندية أنها لا تنتمي إلى فئة التعاونيات الإنتاجية ، لكن لاشك أن دورها في الحصول على الأراضي وإستصلاحها وتوزيعها واستغلالها يؤثر على عمليات الزراعة أي أنها تقوم

ببعض الوظائف المعينة التي يمكن تصنيفها تحت أعمال النهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي ، ومن مهامها مثلاً تنويع الإنتاج الزراعي للخروج عن زراعة المحصول الواحد وهو الأرز.

وطورت ماليزيا نوعاً من الزراعة التعاونية في بداية مراحل عمليات إعادة التوطين وقسّمت الأرض التي خَصَّصَت للمستوطنات إلى أقسام قطعت منها الغابات وزرع فيها المطاط أو نخيل الزيت وتولى تلك العمليات مقاولون متخصصون ظلوا مسئولين عن صيانة الشجار وعن زراعة البقول لتغطية الأرض بين أشجار المطاط لعدة أشهر بلغت نحو سنتين ، ثم جاء المستوطنون وكانت الحكومة تدفع لهم أجوراً لاستصلاح الأرض وزراعة الأشجار ، ونظراً لأن أشجار المطاط لا يؤخذ منها سائل المطاط قبل مرور من ٥ إلى ٦ سنوات فقد قام المستوطنون بزراعة البقول بطريقة مشتركة أثناء تلك الفترة ، وهكذا استغلت قدرة العمل للمستوطنين واسرهم ، ولا تخصص أراضي المطاط ألا لأفراد المستوطنين في السنة الرابعة ، ويحصل صغار الحائزين على سند الملكية القانوني بعد أن يسددوا الأموال التي أنفقتها الحكومة عن طريق وكالتها المختصة في الزراعة أثناء السنوات التي مرت حتى تصبح الأشجار صالحة للإستغلال ، أما في زراعة نخيل الزيت فتجرى الزراعة والحصاد بطريقة جماعية بواسطة المستوطنين الذين يشاركون في الربح.

وطبقت فيتنام الجنوبية طريقة مماثلة عندما نفذت مشروعاً للتوطين على الهضبة المرتفعة قبل سنوات الحرب الأهلية ، ووزعت في تلك المستوطنات محصولات متنوعة دون الاعتماد على زراعة الأرز كمحصول وحيد وكانت من أهم المحصولات الجديدة تلك التي تُستخدم في صناعات النسيج ولم تكن معروفة في فيتنام إلا نادراً ، ولما كان المستوطنون غير عارفين بوسائل الزراعة الجديدة ، اتبعت طريقة إستغلال الأرض جماعياً أول الأمر ، ثم حين تمرس المستوطنون بالطرائق الجديدة قسمت الأرض بينهم ليستغلوها فردياً ، مال فيها المستوطنون إلى تفضيل إستمرار الاستغلال المشترك للأرض لكن غالبيتهم مالوا إلى الزراعة الفردية ، ثم جاءت الحرب ، وتطورت سياسة التوطين فأصبحت الآن عبارة عن حشد السكان الريفيين وتركيزهم إلى حد كبير فيما يسمى " القرى الزراعية " Agrovilles لحمايتهم ضد هجمات الثوار.

وصدر في اليابان " القانون الزراعي الأساسي Agricultural Basic Law " عام ١٩٦١ وبموجبه بدأت الحكومة في مساعدة المزارع التعاونية وعدة عمليات زراعية تعاونية متنوعة ، فأقيمت منظمات تسمى " مؤسسات الفلاحة (نوجيكومياي) Nojikumial Farming Corporations " بموجب تعديل القانون الزراعي الأساسي تتولى الزراعة التعاونية وتفترق المزارع التعاونية الكلية Totally عن المزارع التعاونية الجزئية Partly في الإحصائيات الرسمية ، كما توضحه الإحصائيات حيث يتضح أن عدد المشروعات التعاونية الكلية كان ٣٩٣ مشروعاً عام ١٩٦٦ منها ١٧٥ تخصصت في الألبان و ٦٥ في زراعة الأرز و ٥١ في محصولات أخرى و ٣٨ في الدواجن و ٢٤ في تسمين الخنازير ، والباقية في فروع أخرى ، أما عدد المشروعات التعاونية الجزئية فبلغ ٤٧٦٤ مشروعاً منها ٩٥٠ اشتغلت بتربية الخنازير و ٩٢١ في زراعة الفاكهة و ٦٧٧ بالدواجن ، ٦٧١ بزراعة الحبوب ، و ٤٩١ في زراعة عش الغراب و ٣٠٩ في الألبان و ٢١٧ في البساتين و ١٢٢ في زراعة الأرز والباقية في فروع أخرى(*).

وبدأ عام ١٩٦٥ مشروع جديد للعمليات الزراعية خاصة فيما يتعلق بالأرز والقمح والشعير ويسمى مشروع الفلاحة المجمعة المكثفة Intensive Group Farming Scheme (كودوسيودان سايباي* Kodo Syudan Saibal ويهدف توحيد وتكثيف الزراعة المميكنة للمحصولات المشار إليها عن طريق تجميع ما لا يقل عن ٢٠ هكتار من الأرض المزروعة معاً على أن تقدم الدولة مساعدات لشراء الآلات الزراعية اللازمة ، وبدأ البرنامج عام ١٩٦٥ بوحدات مجمعة Grouped Units (سيودان Syudan) بلغ عددها ١٧٦ وحدة وكان الهدف أن يبلغ عددها ٢٠٠ وحدة خلال أعوام ١٩٦٧ – ١٩٦٩(**).

---

*) **Ogura, T. : Agrarian Problems and Agricultural Policy in Japan, Institute of Asian Economic Affaiars, Occasional Papers, Series No.1, Tokyo 1967, p. 53.**

**) **FAO Regional Seminar on Cooperative Farming, New Delhi, India May 1014, 1966: Cooperative Farming in Japan.**

ويقول العالم الألماني التعاوني دكتور شيلر أنه زار إحدى القرى أثناء وجوده في اليابان مؤخراً فوجد قطعة أرض (بلوك) مساحتها ٤ر٢ هكتار من أرض الأرز يؤهلها موقعها وطبوغرافيتها تماماً لهذا الغرض وقد أختيرت لمشروع الفلاحة المجمعة المكثفة ، وقد اقنع ١٨ مزارعاً هم كل العاملين لزراعة الأرز (بما فيه ميكنة البذر بدلاً من الشتل وإزالة الحشائش ميكانيكياً بالكيماويات والحصاد ميكانيكياً باستخدام الحاصدات الدراسات) فقد إستطاع اثنين فقط من المزارعين استخدمتهم الجماعة كسائقي جرارات أن يقوما بكل العمل تقريباً واستخدم الباقي هذا الوقت في زراعة الخضروات.

وجدير بالذكر أن الزراعة التعاونية وزراعة الجماعات مازالت في المراحل الأولى التجريبية باليابان ، ولم تحلل بعد في الكتابات العلمية بطريقة مرضية ، ومما يذكر أيضاً أن التجربة الإنجليزية للمصطلحات المستخدمة في اليابان قد تكون مضللة ، " فالمزارع التعاونهية الكلية " ليست معادلة في طبيعتها لتعاونيات الانتاج الزراعي التي وصفناها من قبل ، فبينما تعمل تعاونيات الإنتاج الزراعي على تجميع عمل وموارد الأعضاء في المشروع المشترك ، تعمل " المزارع التعاونية " اليابانية على تحقيق الوفر في عمل الأعضاء من القيام بعمل مكثف في فروع أخرى من الزراعة أو التحول لمهن أخرى ، ولذا هناك ترتيب بأن لا تقل العمالة المستأجرة (غير الأعضاء) عن نصف اليد العاملة اللازمة للعمل في الجمعية[*].

وتؤدي ميكنة زراعة الأرض إلى إستغلال عدد ضئيل من الأعضاء ممن يستطيعون قيادة الآلات في العمليات الحقلية ، أما باقي الأعضاء فينتهي بهم الأمر إلى تسليم أراضيهم للجماعة سعياً لاستغلالها إستغلالاً أكبر كفاءة ، ونستطيع أن نسمى هذه الطريقة في الزراعة " زراعة المؤسسة Corporate-Farming " للتفرقة بينها وبين " الزراعة المشتركة Joint Farming " لأن الزراعة الأولى لا تجري بالمشاركة ولكن تقوم بها " هيئة أو مؤسسة Corporate body " سواء سميناها جمعية تعاونية أو مؤسسة أو غير ذلك.

أما فيما يختص بالمشروعات التعاونية الجزئية ففيها بعض ملامح طريقة النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً ، أما مشروع التجميع والتكثيف

---

*) أجورد المرجع السابق.

الزراعي فهو من أمثلة النهوض جماعياً بالإنتاج الزراعي ، وليس هناك في الواقع فرق كبير بينهما عملياً فيما يتعلق بالعمليات الزراعية إلا فيما يتعلق بمنح القروض نتيجة للأساس.

ومن أشكال التعاونيات النشطة في العمليات الحقلية إنشاء مناطق الإنتاج الزراعي المجمعة Consolidated Agricultural Production Areas الذي بدأهُ عام ١٩٦١ الاتحاد المركزي للتعاونيات الزراعية بوحدات صغيرة تتكون من ١٠ إلى ١٥ مزرعة أسرية حسب قدرة القادة المنتخبين للإشراف أو حسب مقومات الري التي يتمتع بها أعضاء الجماعة ، ونظمت مثل هذه الجماعات مؤخراً في مناطق **كثيرة باليابان خاصة لزراعة الأرز** طبقاً لأسلوب موحد ، للثروة الحيوانية(*) ، وهدفها الرئيسي توفير تسهيلات مشتركة للأعضاء.

وجدير بالذكر **أن تايوان إتخذت سبلاً مماثلة للعمل الجماعي في العمليات الزراعية لكنها تنظم بمعرفة إتحادات الفلاحين وليس بواسطة الجمعيات التعاونية.**

وطرحت الزراعة التعاونية للمناقشة في كوريا الجنوبية أول مرة في أوائل الستينات عندما بذلت الحكومة جهوداً في إستصلاح الأراضي ورؤى أن الزراعة التعاونية قد تكون حلاً مناسباً لإدارة هذه الأراضي ونظمت أول خمس مزارع تعاونية رائدة في عام ١٩٦١ على الأراضي الجبلية المستصلحة ، ثم أنشئت أربع مزارع أخرى عام ١٩٦٣ ، وقدمت الحكومة الأرض التي تستصلح من أراضي الغابات الجبلية كما قدّمت المعدات اللازمة والخدمات الإرشادية والمساعدات المالية.

وأنشئت إلى جانب هذه المزارع التعاونية التي ترعاها الحكومة مشروعات إستصلاح أخرى في شكل مزارع تعاونية هدفها " **إعادة توطين**

***) Miyakawa, S : Farming Guidance in the Cooperative Movement in Japan, ICA Cooperative Series No. 3, New Delhi 1967.**

من هجروا الزراعة وضحايا الكوارث وكذلك زيادة الأرض المزروعة " لكن معظم هذه المزارع لم تنجح وتحولت إلى طريقة أخرى في الإدارة[*].

وظهرت أشكال من التكامل في الإنتاج الزراعي تماثل الجمعيات التعاونية وذلك في شمال أفريقيا الفرنسي سابقاً عقب الحرب العالمية الثانية ، ففي الجزائر مثلاً شكّلت " شركات الإئتمان المحلية Societes Agricoles de Prevoyance, S.A.P. " بعض المزارع الواسعة النطاق لتشجيع تقدم الزراعة ,Secteurs d'Amelioration Rurale S.A.R. وفيها يسهم المستوطنون بأرضهم ويجمعونها طوعاً أو يأخذون أرضاً من شركات الإئتمان المحلية المشار إليها بشروط معينة ، وعلى المستوطنين الذين يقبلون الإنضمام لهذه الشركات أن يلتزموا بالزراعة طبقاً لخطط إنتاج وتعليمات تصدرها الشركة وتلتزم الشركة بالمقابل بتقديم الأدوات اللازمة ووسائل الإنتاج للأعضاء مع المشورة الفنية والمساعدات الأخرى[**] وفيما عدا ذلك تدار المزارع حسب المبادئ التعاونية المعتادة وتقدم الشركة أحد خبرائها الزراعيين ليعمل مستشاراً للإدارة.

وكانت الأرض تستغل جماعياً في مزارع قليلة متخصصة في زراعة الحبوب ، وفيما عداها كان المستوطنون يفضلون إستغلال أراضيهم فردياً لكنهم لم يعارضوا في إستخدام عدة حقول في الزراعة المميكنة خاصة فيما يتعلق بالحرث غير أنهم تمسكوا بالحصاد فردياً في جميع الأحوال وكانت الأفضلية في المزارع التي أقيمت على أراضي الدولة لسكن القرى بدلاً من المساكن المنعزلة.

ورغم الصعوبات الكبيرة فقد أقيمت أكثر من ١٠٣ جمعيات من هذا النوع حتى ١٩٤٨ ضمت أكثر من ٧٥٫٠٠٠ عضواً ، معظمها تخصص في الثروة الحيوانية وزراعة الحبوب وتخصص عدد صغير منها في البساتين وزاد عدد إتحادات التحسين الريفي إلى أكثر من ٢٠٠ في عام ١٩٥٤ إذ أنها

---

[*]) FAO Regional Seminar on Cooperative Farming New Delhi, India, May 1-14, 1966: Cooperative Farming in Korea.

[**]) Reutt, G. : " Moslem Rural Cooperation ", in Cooperative Living, New York 1950.

ما لبثت أن فقدت إستقلالها الإقتصادي وإندمجت في شركات الإئتمان المحلية(*).

وظهرت في مراكش إتحادات مماثلة وإن كانت أقل نجاحاً واتخذت اسم " قطاعات تحديث الريف Secteurs de Modernisation du Paysanat S.M.P كما ظهرت أيضاً في تونس باسم " التعاونيات المختلطة Cooperatives Mixtes de Motoculture " ولم تستمر أي من هذه التجارب لفترة طويلة وإنحلت كلها بعد أن نالت تلك البلاد إستقلالها.

وتأسست مؤخراً في السنوات القليلة الماضية تعاونيات إنتاجية جديدة بمناسبة تنفيذ الإصلاح الزراعي بكل من تونس والجزائر ، وعندما نالت الجزائر إستقلالاً كانت الأراضي المملوكة للأجانب تربو على ٧ر٢ مليون هكتار بها ٠٠٠ر٢٢ مزرعة وقد أممتها الدولة وشكلت لجان إدارة Management Committees (Comites de gestion) في نحو ٢٣٠٠ مشروع لها إدارة ذاتية Self-management enterprises (domains d'autogestion) " أي للعمال الحق في إدارتها حتى إشراف الدولة(**) ، وتشبه هذه المشروعات في تكوينها التنظيمي الجمعيات التعاونية الإنتاجية ولها ثلاث أجهزة لإدارة ، الجمعية العمومية للعمال ، مجلس الإدارة ، ولجنة الإدارة ، واستغلت المزارع المؤممة التي تمثل القطاع الزراعي الحديث من قبل ١٥٠ – ٢٠٠ الف عضو وإلى جانب المندوبين المنتخبين مدير يعينه مكتب الإصلاح الزراعي مهمته تنفيذ قرارات لجنة الإدارة والجمعية العمومية للعمال ويمثل الدولة في قطاع الزراعة المدارة ذاتيا الذي يعتبر داخلا في إطار خطط التنمية الإقتصادية والاجتماعية القومية ويعتمد نظام الإدارة الذاتية مبدئياً على التوازن بين السلطات الإشرافية للدولة ، وحقوق الجمعية العمومية للعمال ، ويجد هذا التوازن التعبير عنه في الواقع في وظائف جهازي الإدارة التكميليين:

---

*) Guillat, J. : " L'Amelioration du Niveau de Vie des Populations Rurales en Algerie", en Problemes de l'Algerie Independante, Tiers-Monde, paris 1963.

**) Lazarev, G.: " Remarques sur l'Automestion Agricole en Algerie", in Institutions et Development Agricole du Maghreb, Etudes Tiers-Monde, Paris 1965, p.p. 23.

١) لجنة الإدارة المنتخبة من العمال والتي تصدر القرارات.

٢) المدير الذي تعينه الدولة وينفذ القرارات تحت سلطة رئيس لجنة الإدارة ، والحقيقة أن الدور المزدوج الذي يقوم به المدير كمندوب عن الدولة ومندوب عن الأعضاء في نفس الوقت يجعله في موقف صعب ، فحتى لو كان الأعضاء يرغبون في العمل من أجل المصلحة العامة للجمعية ككل فقد تتفاوت نظرة كل من العمال والحكومة إلى المصلحة العامة وحدودها(*).

ومع إنشاء " تعاونيات إنتاج الشمال " Cooperatives de production du nord في تونس ظهرت الجمعيات الإنتاجية التي تهدف إلى الحلول محل الأجانب في المزارع المؤممة من ناحية وتحديث الأجزاء المجاورة لها من القطاع الزراعي التقليدي بأقاليم شمال تونس ، **وبدأ برنامج الأخذ بنظام الجمعيات التعاونية الإنتاجية في عام ١٩٦٢ ولما جاءت نهاية عام ١٩٦٥ كانت قد أنشئت ٢١٣ جمعية تضم ١٣٫٨٣٨ عضواً بمتوسط أراضي لكل جمعية ٨٦٠ هكتار وبمتوسط عضوية ٦٥ عضواً** ، ومن بين الأعضاء ٣٠٠٠ فرد كانوا أصلاً عمالاً زراعيين فلم يسهموا بأية مساحة من الأرض عند إنضمامهم للجمعيات.

وكانت الظروف مواتية للزراعة التعاونية في الأقليم عنها في باقي أقاليم البلاد ، فقد قام الحكم الاستعماري بتطوير مناطق الزراعة الجافة في الشمال فأصبحت مزارع قمح تجارية مميكنة ، بل أن الميكنة أخذت طريقها أيضاً إلى المزارع الصغيرة المجاورة لتلك المزارع التجارية الكبيرة ، وكانت هذه المزارع الصغيرة تزرع القمح ايضاً كمحصول وحيد.

ونتج عن هذه العملية " وحدة إنتاجية Unite de production تزرع زراعة مشتركة بواسطة جميع الأعضاء ، كما يحدث تماماً في المزارع الكبيرة ، وتضع وزارة الزراعة لكل تعاونية إنتاجية خطة تفصيلية للزراعة والتمويل تصبح اساساً للعمليات الزراعية ويأخذ الأعضاء أجراً عن عملهم يعتبر في الواقع دفعة مقدمة من نصيبهم في صافي الربح وبينما يحسب الجر على قيمة العمل يوزع الربح الصافي بطريقة فيها تمايز تطورت على مر

(*) United Nations : Progress in Land Reform Fourth Report, New York 1966, p. 75.

السنين وبمقتضاها يوزع ٢٥% من الربح الصافي حسب العمل الذي يساهم به العضو (على أساس العمل في المزرعة) و ٥% للإحتياطي القانوني و ٥% لإحتياطي العام والباقي وقدرة ٦٥% يوزع منه ثلثين حسب الأرض المساهم بها وثلث يذهب إلى صندوق خاص يحول إليه أيضاً ذلك الجزء من الأرباح الذي يدفع للدولة مقابل الأرض المخصصة ويستخدم الصندوق الخاص في شراء الأرض لحساب الجمعية التعاونية بعد مدة تتراوح بين ٥ ، ١٠ سنوات(*).

وكان عدد التعاونيات الإنتاجية في نهاية عام ١٩٦٥ ما مجموعه ٢١٣ تعاونية في شمال تونس تضم في عضويتها ١٣٨٣٨ عضواً منهم ٣٠٠٠ عضو من العمال الزراعيين السابقين بمتوسط عضوية ٦٥ عضواً ومتوسط حيازة ٢ر١٣ هكتار لكل عضو ومتوسط حيازة ٨٥٩ هكتار لكل جمعية (بما فيها ٣٦٦ قدمتها الدولة) وأجرت مساحة صغيرة من غير الأعضاء لا تتجاوز ١٣% (٤٥أ)(**) واستمر إنشاء التعاونيات الجديدة مع التركيز على المقاطعات الشمالية ، غير أن الخطة تهدف إلى نشر التعاونيات في باقي مناطق البلاد الجغرافية.

ومن السابق لأوانه الآن الحكم على نتائج هذا الشكل من الزراعة التعاونية لأنه لم يبدأ إلا منذ سنوات قليلة في تونس ، والمشاهد أنه لم يكن دائماً قراراً طوعياً متروكاً إتخاذه لصغار الزراع بحيث يختارون بمحض إرادتهم الإنضمام للمشروع ، بل لو تصادق ووقعت أراضيهم في نطاق الجبهة التي ينفذ فيها المشروع **فإنهم يجبرون على الدخول فيه والمساهمة بأرضهم سواء كأعضاء أو غير أعضاء لكن أكثرهم يفضلون في هذه الحالة الإنضمام للعضوية** ، ويلاحظ في قرى جمعيات الإنتاج الزراعي أن الحدود تزال بين قطع الأرض وتجري العمليات الحقلية على نطاق واسع على المساحة التابعة للوحدات الزراعية التعاونية بأكملها ، وفي هذه الحالة لنا أن نتساءل عن الرباط الشخصي بين الفلاح وبين قطعة معينة من الأرض

---

*) **Facts about Algeria and Tunisia are partly taken from information gathered by the author who visited these countries early in 1967.**

**) **يوضح العالم أوتوشيللر أن كثيراً من هذه البيانات حصل عليها عن طريق ما قام به من مقابلات شخصية أثناء زياراته التي قام بها.**

ومصلحته الخاصة في العناية بخصوبتها ، وهو يؤثر ذلك تأثيراً سلبياً على كفاءة وجودة العمل الزراعي ، غير أن هذه المثالب السيكولوجية يمكن تعويضها بموازنتها مع المزايا الناتجة عن العمليات الكبيرة التي تجري على أساس التخطيط المنظم واستخدام وسائل الإنتاج الزراعي الحديث وتنويع النمط المحصولي.

وهناك أمثلة أخرى من الجمعيات التعاونية الإنتاجية الجديدة في بلاد أفريقية أخرى حيث تستولى الدولة على المزارع والمراعي التي كانت مملوكة للأجانب الأوروبيين وتضعها تحت إدارة جديدة خاضعة للدولة أو توزيعها مقسمة أو غير مقسمة على الفلاحين الوطنيين ، غير أن ذلك لم يؤد إلى إنشاء جمعيات تعاونية إلا في حالات قليلة كما في كينيا(*).

وفي تنزانيا(**)يعاد توطين العمال العاطلين الموجودين بالمدن في جمعيات تعاونية إنتاجية حيث تزرع المحصولات النقدية زراعة جماعية بينما تزرع المحصولات لاستهلاك الأسرة على اساس فردي ، وبدأت الحكومة مشروعاً آخر يسمى مشروع " التزييف " Villagisation لإيجاد مجتمعات قروية ولتنظيم استغلال الأرض ، ونتج عن هذا المشروع إنشاء جمعيات إنتاجية ، ويطلب من أعضاء هذه المستوطنات الإشتراك في الزراعة المشتركة ، وبالإضافة إلى ذلك تخصص لكل أسرة قطعة أرض لاستغلالها الخاص ، ولم يتقرر نهائياً ما إذا كانت التعاونيات الإنتاجية ستظل على **وضعها الحالي أم تتحول فيما بعد إلى جمعيات للنهوض بالإنتاج تعاونياً** ، وتحاول الأجهزة الحكومية في مالي إدخال محصولات نقدية جديدة وتنظيم زراعة بعض المحصولات جماعياً(***).

---

*) **Newiger, N. : "Neue Formen genossenschaftlicher Tatigkeit in der landwirschaftlichen Producktion Ost-Afridas" in Zeitschrift fur das gesamte Gein senschaftswesen Vol. 16, No. 3 Gottingen 1966. Wilde, J.C. de, et al. : Agricultural Development in Tropical Africa, Vol. 1, Baltimore 1967, p. 154.**

) **Paulus, M.: Das Genossenschaftwesen in Tanganyika and Uganda, Berlin Heidelberg New York 1967, p. 66f.

***) **Wilde, op. cit., Vol. 11, pp. 255, 285, 311.**

وبدأت في غانا تحت حكم نكروما عملية إنشاء مزارع حكومية مميكنة وتعاونيات للإنتاج الزراعي تعمل بأجهزة ميكانيكية داخل القطاع الزراعي التقليدي ، واستطاعت ثلاث مؤسسات هي : مؤسسة المزارع الحكومية ، والجناح الزراعي لفرق العمال ، والمجلس التعاوني لفلاحي غانا المتحدين من الحصول حتى نهاية عام ١٩٦٤ على ٤٦٥ر٠٠٠ آكر من الأرض منها ١٤٥ر٠٠٠ آكر قطعت منها الغابات ٦٤ر٠٠٠ آكر مزروعة(*).

وبعد خلع نكروما لم يبق من كل ذلك سوى مشروعات قليلة مستقرة إقتصادياً.

أما في أمريكا الجنوبية فلا توجد أية أمثلة حتى الآن للتعاونيات الانتاجية الزراعية وقد وجدت فيما مضى بعض أشكال الزراعة المشتركة فيما قبل العهد الإستعماري في قرى بيرو ، لكنها اختفت كما اختفت ملكية الأرض المشتركة ، **ويقول ريتر(**)** ، **في كتاب صدر أخيراً أن هذه الأشكال مطلوب إدخالها مرة أخرى** ، ولا نجد الآن أي شكل من أشكال عمليات الفلاحة التعاونية – فيما عدا المراعي والغابات التي يستخدمها المجتمع كله – سوى في بعض قرى بيرو التقليدية ، **وهو شكل من أشكال تعاون الجيران في إطار العلاقات الأسرية حيث يقوم العمل وأدوات الزراعة بغير مقابل** ، وطرحت الآن فكرة إنشاء تعاونيات إنتاجية بمناسبة تنفيذ إجراءات الإصلاح الزراعي التي طبقت في ثلاثة بلدان فقط بأمريكا الجنوبية (شيلي ، بيرو ، بوليفيا) مما يجعلنا نتنبأ ببدء تجارب في هذا السبيل في المستقبل القريب.

ووصف تيزنهازن Thiesenhusen(***) **مشروعاً تعاونياً حديثاً في شيلي يسمى مزرعة لو سيلوس Los Silos** التي أنشئت عام ١٩٦٢ على

***) Wilde, J.C. de, et al. : Experiences with Agricultural Development in Tropical Africa, Vol. 1, Baltimore 1967, p. 129.**

****)Ritter, V.P.: Dorfkeneinschaftem und Genossenschaften in Peru Gottingen 1966, p. 69.**

*****) Thiesenhusen, W.C. : "A Cooperative Farming Project in Chile : a Case Study", in Journal of Farm Economics, Vol. 48, No. 2 Menasha, Wisconsin 1966, p. 295 ff., Chiles Experiment in Agrarian Reform , Land Economics, Monographs, No. 1, Madison 1966, p. 82 ff.**

١٩٨٢ هكتار قدمها للجمعية التعاونية التي شكلها عدد من العمال الزراعيين والموظفين أصحاب مزرعة لوس سيلوس ، وأدارت المزرعة في السنة الأولى لجنة من الزراعيين المدربين عينهم صاحب المزرعة ، لكن إنتقلت الإدارة في السنة الثانية إلى مؤسسة خاصة تابعة للكنيسة ، وتهدف الخطة إلى أن تحصل الجمعية التعاونية على ملكية الأرض بعد دفع ثمنها على مدة ٢٠ سنة ، بينما لا يدار المشروع الزراعي التعاوني الآن على أساس الإستغلال المشترك للأرض ، ولكن في النية تقسيم الأرض مستقبلاً إلى مزارع صغيرة فردية ، أي أن المشروع في مرحلته الحالية يجب أن يعتبر ذا طبيعة مؤقتة.

ولا شك أن الأجيدوس المكسيكية ظاهرة هامة وقد تناولناها بالشرح والتعليق من قبل.

التخطيط العلمي والنهوض بالإنتاج الزراعي

أوضحنا من قبل تجارب بعض الدول للإستعانة بالجمعيات التعاونية الزراعية للنهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي ولبيان كيفية البدء بالنهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً مع **الإحتفاظ للأفراد بحقهم في إستكمال أراضيهم واستغلالها بأنفسهم** ، ويلاحظ أن النموذج المذكور ليس جامداً ، بل يقبل إدخال تعديلات عليه حسب ما تمليه الأحوال المحلية ، ونريد التنبيه إلى أن النموذج المقترح لا يمثل نتيجة دراسة نظرية ، **لكنه ثمرة تقييم التجارب في مختلف الأقطار لتطويع الأساليب التعاونية لخدمة ميدان الإنتاج الزراعي.**

ويظهر من أمثلة النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً أن المسألة ليست مجرد إقتباس أشكال تعاونية موصى بها من الخارج ، بل أن تلك الأشكال الجديدة تطورت في معظم الأحوال عن الخبرات العملية التي إكتسبها الزُراع بأنفسهم ، ويصدق ذلك مثلاً على الأمثلة التي نجدها في جمهورية ألمانيا الإتحادية من هذا النوع من النشاط التعاوني. كما يصدق أيضاً على الحالات التي تطور فيها هذا النموذج عن إنفصال المزارع الجماعية القائمة.

ونستنتج من هذه الحقائق أن مسئول الإرشاد القائم بتطبيق مثل هذه الإجراءات ينبغي أن يقتصر في عمله على إصدار التعليمات العامة فيما يتعلق بمدى ومجال العمل ، ويترك للفلاحين تطوير طرائق النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً بحسب إحتياجات حيازاتهم كما تمليها الروح العملية والإبداعية مع الإستعانة بالفنيين المستشارين المتخصصين في العلوم الزراعية ، وهناك أمثلة أخرى توضح كيف إستطاع الزُراع أن يجدوا بأنفسهم الطريق إلى الجمع بين طرائق العمل التعاونية والفردية معاً. وقد أورد أوتو شيلر هذه الأمثلة في كتابه " إقتصاديات الأرض ".

وقد يؤدي إقتران طرائق العمل الجماعي والفردي معاً ، وهو العنصر الجوهري في هذا النمط الزراعي الجديد ، إلى نشوء سبل للعمل تتفاوت كثيراً بحسب الظروف المحلية ، ونظراً لأن الفلاحين يهتمون بوجه عام بعدم المساس بحيازاتهم الفردية فلا شك أنهم سيجدون من الطرائق ما يناسب إحتياجاتهم الفردية ، ونذكر كمثال على تطوير الطرائق العملية للنهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي على يد الفلاحين أنفسهم ما حدث في إحدى

التجارب المبكرة في هذا الشأن والتي طبقت في هاوسرن Hausern بجنوب ألمانيا ، ولا ضرورة هنا للخوض في مسائل الإدارة ، وتنظيم المزرعة ، وتنظيم اليد العاملة للمدى الذي ذهبنا إليه من قبل فيما يتعلق بتعاونيات الإنتاج ، فلا مجال لإثارة مسائل المكافآت في مقابل العمل المبذول ، وأثره في توزيع أرباح المشروع المشترك حيث أن العمل المبذول جماعياً يكافأ بطريقة الأجور المعتادة في ظل الجمعية التعاونية للنهوض بالإنتاج الزراعي ، ومن ناحية أخرى يكافأ العمل المبذول في الأعمال الزراعية الفردية بالطريقة الطبيعية ، بمعنى أن كل فرد يحصد محصوله في حيازته الخاصة ، لكن تختلف تعاونيات النهوض بالإنتاج الزراعي عن تعاونيات التسويق والخدمات في إقتصار عضوية الأولى على عدد من الأشخاص صغير نسبياً وهو مبدأ لابد من مراعاته.

ويؤثر عاملان هامان في تطبيق النهوض تعاونياً بالإنتاج الزراعي مما يبرر تناولها بالتفصيل ، وهما مسألة ترتيب الحقول ومسألة الدورة الزراعية الموحدة وسنعرض لهما فيما يلي بطريقة شاملة لأن الكتابات الفنية لم تصفها وصفاً كافياً حتى الآن برغم أن أهميتها تزداد كثيراً ويدخلان حيز التطبيق الآن بصورة كبيرة وقد طبقا فعلاً وعملياً بمصر منذ سنوات كثيرة.

التعاون في الإنتاج الزراعي

١- طرائق التنظيم الحقلي

Methods of Field Arrangement

إذا كانت بعض العمليات الزراعية تحتاج إلى التنظيم على أساس تعاوني لتمضي بطريقة مخططة رشيدة ، فلا شك أن في طليعة هذه العمليات إستخدام الآلات ووقاية النبات والري ، وإذا أريد استخدام جرار زراعي على سبيل المثال فيمكن إستخدامه في الأرض المزروعة بنفس المحصول قطعة بعد أخرى كل على حدة ، بشرط أن تكون منظمة بطريقة تجعلها جميعاً في بلوك واحد أو قريبة من بعضها على الأقل ، وإذا أتخذت قطع الأرض شكلاً مستطيلاً بمساحة لا تقل عن فدان واحد فلن يضيع أي وقت تقريباً في إنتقال الجرار من قطعة إلى أخرى ، وإذا حرثت الحقول الكبيرة بجرار مركب عليه محراث دوار فالقاعدة على أية حال ألا يجري الحرث في شريط واحد بل يُقسم الحقل إلى عدة شرائط حسب مساحته بحيث لا يضيع وقت كثير عندما يدور الجرار عند نهايات الحقل.

وإذا رتبت قطع الأرض المزروعة بنفس المحصول واحدة إلى جانب الأخرى أتاحت بديلاً هو إمكانية العمل في " خط طويل " كما يقال ، ويعني ذلك أن العمليات التعاونية في إستخدام الآلات أو وقاية النبات تجرى عبر الحدود بين القطع لكن بدون إزالة تلك الحدود بشكل دائم ، ولا تختلف هذه الطريقة التي تطبق في أحوال كثيرة عن أداء العمل في كل قطعة أرض على إنفراد ، وعلى كل حال قد لا يميل الفلاحون للموافقة على هذه الطريقة ولو لعملية واحدة ، **ولذا رؤى من الضروري في مثل هذه الأحوال مراعاة العامل النفسي** والإمتناع عن طريقة " الخط الطويل " بالرغم من أنها قد تؤدي إلى بعض المزايا الإقتصادية ، وعلى كل فإن هذه المزايا ليست كبيرة بالقدر الذي يعتقده الناس ، لأن الوقت الضائع في الإنتقال من قطعة أرض إلى أخرى ليس عاملاً هاماً جداً ما لم تكن الحقول كثيرة التفتت.

لكن تفتت الحقول يمثل عقبة كبيرة أمام تطبيق الطرائق التعاونية في العمليات الحقلية ، فمثلاً إذا زرع محصول معين في عدد كبير من قطع الأرض المتناثرة في أرجاء زمام القرية فربما يصبح إستخدام الجرار جماعياً

بطريقة تعاونية غير إقتصادية لأن الوقت الضائع في الإنتقال من قطعة أرض إلى أخرى يزداد زيادة كبيرة ، لكن قد لا يستطاع إستعمال الأدوات الميكانيكية في وقاية النبات ويستحيل اللجوء إلى الرش الجوي الذي تطبقه بعض الحكومات مثل المكسيك وكينيا ، أي رش مبيدات الحشرات ومبيدات الفطريات من طائرات صغيرة **إذ لا يمكن ممارسة الرش الجوي إلا حين تزرع مساحات كبيرة بمحصول واحد.**

وهكذا لابد من ترتيب الحقول ترتيباً مناسباً إذا أريد تطبيق الطرائق التعاونية في الزراعة ، ويمكن في المستوطنات الجديدة سواء كانت في الأراضي الجديدة المستصلحة أو أراضي الإصلاح الزراعي – اللجوء إلى شكل مناسب من تخصيص الأراضي لتحقيق ترتيب ملائم للحقول يسهل تطبيق النهوض تعاونياً بالعمليات الزراعية.

لكن تتعقد الأمور في قطاع الزراعة التقليدي حيث تسود حقول الأرض الموروثة سواء كانت حقوق ملكية أو حقوق إستخدام للأرض ، وفي مثل هذه الأحوال يمكن إعادة ترتيب الحقول بإجراءات ضم الأراضي وتوحيدها معاً بطريقة تناسب متطلبات العمل التعاوني في العمليات الحقلية ، ولاشك أن ضم وتوحيد الأراضي بهذه الطريقة يواجه صعوبات جوهرية ، ولذا يثور سؤال حول ما إذا كان يمكن تحقيق نوع من الوحدة في نظام التركيب المحصولي بدون اللجوء إلى ضم وتوحيد الأراضي مما يؤدي إلى تهيئة الظروف الضرورية لتطبيق النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً والمثال على هذه الإجراءات ما أتبع بمصر في السنوات الأخيرة من تطبيق الدورة الزراعية الموحدة.

٢ – طريقة الحقول الثلاثة القديمة

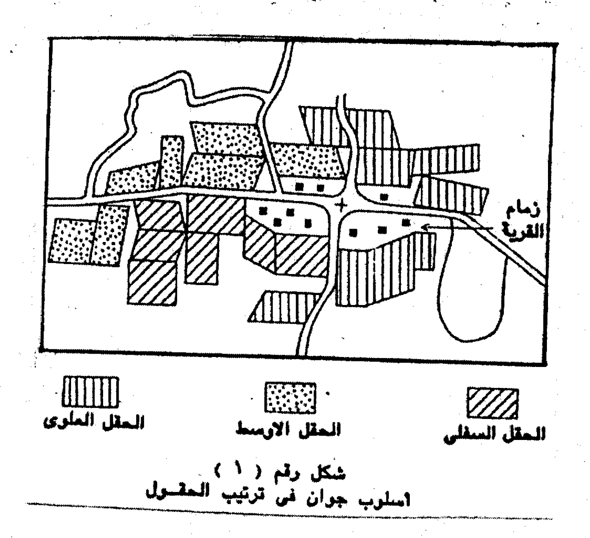
Excursus : The Example of the Old Three-Field System

رغبة في الجمع بين مزايا الزراعة واسعة المدى واستخدام الأرض فردياً ، لابد من توحيد النمط المحصولي بدرجة ما ، وتطبيق هذا النمط الموحد على المزارع المشتركة في الإنتاج معاً ، وبذلك نصل إلى مساحة

كبيرة نسبياً مجمعة ومتكاملة تزرع كلها بمحصول معين واحد لكنها مكونة من عدد كبير من الحيازات تزرع وتحصد فردياً جزئياً أو كلياً.

والمدهش أن نظام الحقول الثلاثة القديم والذي ظل قروناً عديدة من معالم الزراعة البارزة في وسط أوروبا تطور من الحاجة إلى تنظيم الدورة الزراعية والنمط المحصولي عن طريق الزراعة الإجبارية Compulsory Cultivation بطريقة تسمح بالجمع بين الإستخدام الفردي للأرض وبين التنفيذ الجماعي لبعض الأعمال ، خاصة إستخدام الأرض التي تترك بغير زراعة ، والأرض بعد الحصاد كأراضي رعي مشتركة وكذلك تسبيخ الأرض المزروعة ، وهكذا نشأ عن طريق الجمع بين الأعمال الزراعية الفردية وعمليات الثروة الحيوانية التي تدار جماعياً بصفة جزئية ، وبين خواص نظام حيازة الأرض القديم ، أسلوب من ترتيب الحقول تتميز بوجود أقسام تسمى بالألمانية جوان "Gewanne" وما زالت هذه الأقسام في زمام القرية واضحة بصفة مميزة في كثير من المجتمعات الألمانية خاصة في جنوب ألمانيا ، وكان هذا التخطيط للحقول في الزمن القديم أساساً للدورة الزراعية الإجبارية التي كانت مطبقة عندئذ.

ويبين شكل (١) مثالاً لترتيب الحقول المشار إليه ، فيقسم زمام القرية إلى عدد من " الأقسام " تمثل إطار نظام الحقول الثلاثة تطبق دورة زراعية لثلاث سنوات ، ويُقسَّمزمام القرية عادة إلى عدد من الأقسام تزداد في حالات كثيرة بسبب توسع زمام القرية مع الزمن من جراء إزالة الغابات أو إستصلاح الأراضي ، ولم يكن من الضروري في جميع الأحوال أن يمثل كل فلاح بقطعة أرض في كل قسم ، صحيح أنه في المستوطنة الأصلية كان يبذل الجهد ليخصص لكل فلاح قطع أرض في مختلف أجزاء زمام القرية بطريقة تتناسب مع متطلبات الدورة الزراعية في نظام الحقول الثلاثة.



شكل رقم (١)
اسلوب جوان فى ترتيب الحقــول

وكانت " الأقسام " هي أجزاء زمام القرية التي تطبق فيها قواعد نظام الحقول الثلاثة والترتيب الإجباري للدورة الزراعية ، وتنظم الزراعة في الأقسام ، بحيث تمثل محاصيل الحبوب الشتوية ومحاصيل الحبوب الصيفية والأرض المتروكة أجزاء متساوية تقريباً مكن زمام القرية ، ولم تكن المحاصيل المزروعة في كثير من الأحيان واضحة التركيز في الأقسام ، كما كانت تتوقف على تطور زمام القرية أي نشوء أقسام جديدة مع توسع الزمام.

وكانت حيازة كل فلاح توزع أصلاً بأجزاء متساوية تقريباً في الحقول الثلاثة والمكونة لنظام الدورة الزراعية ، ولكن مع مرور الزمن وإنتقال الملكية العقارية والميراث وغيرها اختلف توزيع الحيازات في زمام القرية وأصبحت حيازة كل فلاح موزعة في الحقول الثلاثة بأجزاء غير متسساوية ، ولم تسبب هذه الحالة صعوبات خاصة بالنسبة للترتيبات الجماعية الهامة أي استخدام الأراضي المتروكة بغير زراعة والأراضي التي بها جذور المزروعات بعد حصادها في الرعي ، وفي ظل النمط المحصولي المفرد السائد في ذلك الزمن وحيث كانت زراعة الحبوب هي الزراعة الرئيسية

كان من المستطاع إلى حد كبير موازنة عدم تساوي الحصص الفردية في حقل الحبوب الشتوية من ناحية وفي حقل الحبوب الصيفي من ناحية أخرى ، وكان مستطاعاً أيضاً الوصول إلى توزيع أكثر تساوياً للأرض فيما بين الحقول الثلاثة عن طريق شراء أو إستئجار المزيد من الأرض.

وتعتبر تجربة الدورة الزراعية في الحقول الثلاثة التي كانت تنفذ فيها الدورة الزراعية ببلدان وسط أوروبا قديماً على شئ من الأهمية لأننا نشاهد الآن في بعض البلدان ظاهرة مماثلة عند تطبيق نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً ، فنجد مثلاً أن الدورة الزراعية الموحدة الذي نفذ مؤخراً في مصر ما هي سوى شكل محدث لنظام الحقول الثلاثة في الأيام السابقة.

٣ – ترتيب الحقول في المستوطنات الجديدة

The Field Arrangement in New Settlements

تأخذ كثير من البلدان النامية في ترتيب أنشطة المستوطنات الجديدة بمبدأ تخصص الأرض للمستوطنين كي يستخدموها إستخداماً فردياً ، ومازال هذا الإجراء معمولاً به حتى الآن ولا ينبني هذا التخصيص في كثير من الأحوال على أسس عقائدية بل هو نتيجة طبيعية للعادات والتقاليد ولأنه ببساطة ما إعتادوا عليه.

ولهذا السبب نجد لدى المستوطنين الأساس النفسي الذي يفضل الإستخدام الفردي للأرض عن الشكل الجماعي للإدارة المزرعية الذي لم يمارس بعد في تلك البلاد على نطاق واسع.

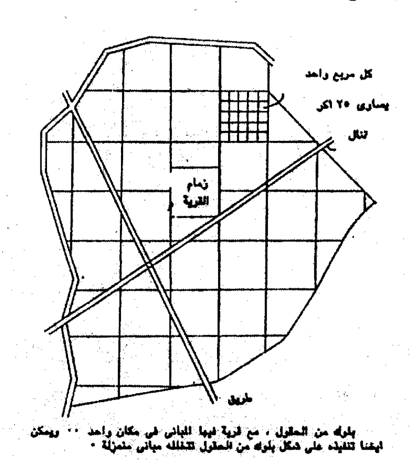
غير أنه ظهرت مؤخراً أمثلة متناثرة في بعض البلاد للمستوطنات الجماعية التي سنعرض لها بتفصيل أكثر عند توضيحنا لبعض الأمثلة العملية من عالمنا المعاصر.

أ) تخصيص الأراضي على نمط رقعة الشطرنج :

Land Allocation on the Chess-board Pattern

وعندما تخصص الأراضي للإستخدام الفردي يأخذ ترتيب الحقول في كثير من الأحيان نمطاً يمكن تسميته نمط رقعة الشطرنج أنظر شكل (٢) فيقسم على الأسر المستوطنة في قطع (بلوكات) متلاصقة ، وتصبح الأرض المخصصة للأسرة عبارة عن قطعة مجمعة متماسكة ، وإذا أنشئت مباني المزرعة في منتصف قطعة الأرض المخصصة للأسرة للعمليات الزراعية لأصبح مركز مباني المزرعة مركزاً أمثل بالنسبة للمواصلات والإتصالات بالحقل مما ينتج الكثير من المزايا الإقتصادية فيما يتعلق بالعمليات الزراعية في هذه المزرعة من ناحية ، لكن يؤدي إلى مثالب من ناحية أخرى فيما يختص بالعمليات الزراعية المشتركة بين مختلف المزارع ، غير أن نمط رقعة الشطرنج وارد أيضاً **ويمكن تنفيذه إذا أخذنا بمبدأ تجميع المباني في مكان واحد يصبح عبارة عن قرية في المستوطنة** ، أي أن المثال الأول يؤدي بنا إلى بلوك من الحقول تتخلله مباني منعزلة ، بينما يؤدي بنا المثال الثاني إلى بلوك من الحقول مع قرية تتجمع فيها المباني.

شكل رقم (٢)
يوضح نمط رقعة الشطرنج في تخصيص الأراضي



بلوك من الحقول ، مع قرية فيها المباني في مكان واحد .. ويمكن ايضا تنفيذه على شكل بلوك من الحقول تتخلله مباني منعزلة .

ولاشك أن البعض خاصة في البلاد ذات القطاع الزراعي والتقليدي المتميز بتفتت الحيازات يعتقدون أن تخصيص الأراضي على نمط رقعة **الشطرنج يعتبر أمثل الترتيبات للحقول ، ويصح هذا القول حينما توجد مساحات صغيرة نسبياً على أرض تختلف إختلافاً كبيراً من الوجهة الطبوغرافية** ، أما حيث توجد مساحات كبيرة في أرض مستوية وموحدة التضاريس نسبياً فمن المشكوك فيه أن يكون نمط رقعة الشطرنج هو أفضل أشكال تقسيم الأرض بين المستوطنين.

ويؤدي إتباع هذا النمط بالضرورة إلى تناثر زراعة المحصول الواحد في قطع أرض صغيرة ، ومتباعدة في زمام القرية بما يستتبع مثالب إقتصادية جوهرية ، صحيح أن نظام تجميع الأراضي المعتاد يتخذ ملكية الأرض أساساً للتخطيط الجديد للحقوق ، لكن تجميع الأراضي في زمام القرى الكبيرة لا يهدف بوجه عام وخاصة في الأقطار التي تقع في غرب أوروبا ، لا يهدف إلى تجميع كل قطع الأراضي المملوكة لمالك واحد وتركيزها في قطعة أرض واحدة مندمجة بل إلى تجميع تلك الأراضي في بعض قطع قليلة قد تقع في أجزاء متباينة من زمام القرية ، ويعتبر ذلك ترتيباً جيداً ومرضياً في أغلب الأحوال ، وعلى كل حال لابد من تقسيم المساحة المزروعة إلى عدة حقول في إطار الدورة الزراعية ، كما أن هذه الطريقة تلبي رغبات الملاك الذين يريدون أن تكون لهم حقول في أجزاء مختلفة من زمام القرية لها تربة متباينة وأحوال مناخية محلية مختلفة على النطاق الصغير Micro Climate ، ويلاحظ أنه في القرى كبيرة .الزمام تقترن بالضرورة أعلى درجة من التركيز في حقوق الملكية مع أدنى درجة من التركيز في زراعة المحاصيل والعكس بالعكس ، ويرتهن ترجيح الشكل الذي ينبغي إتخاذه في تخصيص الأراضي بما إذا كان الإتجاه إلى إعطاء وزن أكبر لمتطلبات حقوق الملكية أم لمتطلبات العمليات الزراعية.

وتقوى الحجج في البلاد النامية لتأييد التوزيع للأراضي على المستوطنين في شكل رقعة الشطرنج ، أي تركيز أرض كل أسرة في قطعة واحدة ملتحمة ، إذ الهدف الرئيسي أن يشعر المستوطنون برباط وثيق يشدهم إلى الأرض المخصصة لهم ، سواء كملاك أو مستأجرين لأمد طويل **لينمو فيهم الفخر بملكيتهم وشعور الإستقلال بما يخلق الحافز على السعي نحو حسن الإدارة وتحسين إنتاجية المزرعة ويتحقق هذا الأثر النفسي بأجلى**

معانيه إذا كانت الأرض قطعة واحدة ملتحمة تحت نظر مالكها ، وقد يناسب عقلية المستوطنين في كثير من الأحوال ويقوي الإنتماء الوثيق للأرض أن يعيش المستوطنون في مساكن منعزلة بدلاً من الإقامة في قرية معاً ، وإتضح في العراق مثلاً أن المستوطنين لم يبدوا استعداداً للتحول عن عاداتهم البدائية وفضّلوا الإقامة في منازل منعزلة عن النزوح إلى القرية التي بنيت لهم على الطراز الحديث ، ومن أسباب حب المستوطنين للإنفراد في المسكن إعتقادهم أن إنعزال النساء كما تقضي التقاليد يناسبه الإقامة في مساكن متباعدة أكثر من الإقامة في القرى.

ولذا يجب دراسة كل حالة على حدة على ضوء عقلية المستوطنين والمزايا النفسية والإقتصادية وما إذا كانت الإقامة في مساكن منعزلة وتركيز الأرض في قطعة واحدة ينتجان من المزايا ما يُعَوِّض مثالب إدماج الحيازة كلياً في قطعة واحدة وما يستتبعه من صعوبة التعاون بين المزارع المتجاورة.

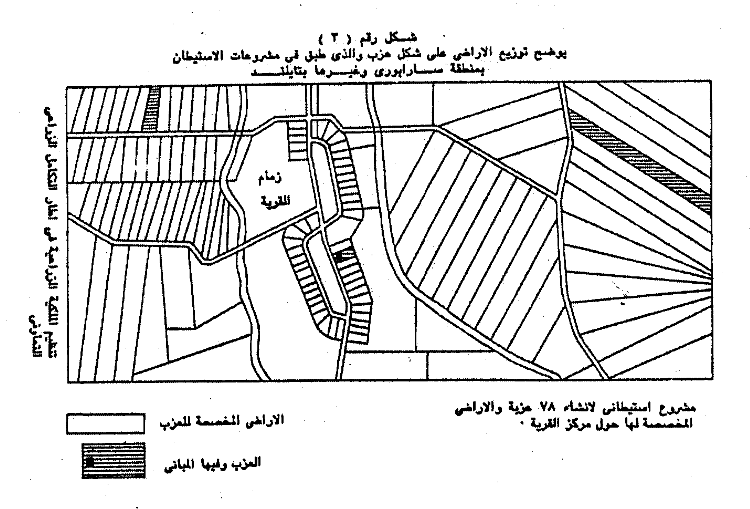
ويلاحظ أن إقتصاديات الري على وجه الخصوص تتأثر سلبياً إذا تناثرت زراعات المحصول الواحد على قطع صغيرة من الأرض في أنحاء زمام القرية ، وعلينا أن نتذكر دائماً أن هناك أساليب أخرى لتوزيع الأراضي في المستوطنات الجديدة خلاف أسلوب القطعة الواحدة المركزة ، **ويجب دراسة هذه الإمكانيات لاسيما حين نهدف إلى تطبيق نظام النهوض التعاوني بالإنتاج الزراعي** ، وتتيح إقامة المستوطنين في قرى فرصاً لإجراءات هذا النظام أكبر مما في حالة سكناهم في منازل منعزلة ، **فيمكن في القرى إقامة المنشآت الجماعية المشتركة اللازمة مثل المخازن ، ومعامل تنظيف البذور ومعامل التجفيف وغير ذلك ، ويسهل القيام بالأعمال المشتركة في الحقول التي لا يعوق إنسيابها المساكن أو الطرق الضرورية للوصول إليها.**

ب) توزيع الأراضي في شكل مزارع صغيرة :

Land Allocation in the Form of Hamlets

يحسن عند إدخال نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً أن تكون القرى صغيرة الحجم نسبياً وعلى شكل العزب السائد في بعض أنحاء أوروبا الغربية ، وأثناء إقامة العالم الألماني د. أوتوشيلر في تايلاند منذ سنوات

أوصى بأن تعمم حكومة تلك البلاد تجربة في بعض القرى على أساس نموذج العزب ، أقيمت عزبة من هذا النوع في منطقة الإستيطان الكبيرة في سارابوري حيث تتبع طريقة رقعة الشطرنج بوجه عام ، وطبقاً للمعلومات التي قدمت للمؤلف حين زار هذه القرية التايلاندية عام ١٩٦٢ **لقيت التجربة تشجيعاً بحيث أتبعت طريقة العزب في مشروعات الإستيطان الأخرى خارج سارابوري Saraburi أنظر شكل (٣).**



ويفيد نظام المزارع الصغيرة بمبانيها فوائد كثيرة مع إدخال طريقة النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً ، لأن صغر عدد المساكن نسبياً يتيح تقسيم الأراضي في قطع مندمجة (بلوكات) مع إيجاد الصلة المباشرة الوثيقة بين الحقول وبين المساكن ، وهو نمط يماثل نمط القرى الذي كان معروفاً في التاريخ الزراعي الألماني بإسم القرى **المستديرة "Round village"** وكانت منتشرة أيضاً في أراضي الغابات والأراضي المستصلحة بالسدود.

وتتيح طريقة توزيع الأرض هذه تركيز وتكثيف الزراعات ، فيصبح من الميسور مثلاً زراعة البساتين والخضر قريباً من المساكن تسهيلاً لمقاومة الآفات تعاونياً وتنفيذ الري التعاوني وتيسيراً أيضاً لإمكانية الوصول بالتخطيط التعاوني إلى تركيز مناسب للمحاصيل الحقلية في إطار الدورة الزراعية بحيث تزرع بعض المحاصيل قريباً من المساكن وغيرها بعيداً عنها **بما يناسب إجراءات النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً.**

وفي المزارع الإسرائيلية التي أقيمت على أساس الإستخدام الفردي للأرض وتسمى " موشافيم Moshavim " وهي على العكس من الكيبوتزيم Kibbutzim القائمة على الإستخدام المشترك للأرض كانت الأفضلية في البداية لنموذج القرى الدائرية حيث تتجمع الأراضي المملوكة لكل مستوطنة في قطعة (بلوك) واحدة تتصل مباشرة بالمسكن وتقام جميع المنشآت التعاونية في مراكز المستوطنة ، وعلى أساس هذا التصميم يصبح توسيع القرية غير ميسور إلا بإنشاء مركز آخر ، أما في الوقت الحالي فتخطط المستوطنات على النمط المسمى قرى الشوارع Street Villages وتخصص الأراضي للمستوطنين في قطعة واحدة (بلوك) أو قطعتين منها جزء يقع عادة خلف المساكن.

ج) تخصيص الأراضي طبقاً لنظام جيوان :

Land Allocation According to the "Gewanne" System

عندما تتجه النية في المستوطنات الجديدة إلى الإنتفاع بمزايا وحدات التشغيل الكبيرة بدون إتباع طرق الزراعة الجماعية ، فلابد من الرجوع عن تخصيص الأرض في قطعة واحدة لنظام رقعة الشطرنج ، وتوزيع الأرض على المستوطنين حسب نظام آخر مناسب ، فمثلاً إذا قسم زمام القرية إلى جيوان (أحواض) أي أقسام تطابق حقول الدورة الزراعية ، أمكن إتباع نظام دورة زراعية موحدة مشتركة بما فيها من مزايا إدارية واضحة.

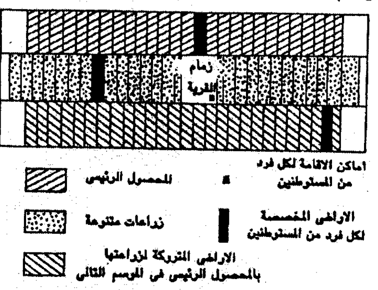
لكن علينا أن ندرس في كل مرة ما إذا كانت تلك المثالب من ناحية واحدة أي من الناحية النفسية والناشئة عن عدم ضم أراضي الفلاح في قطعة واحدة وبقائها مقسمة إلى عدد من القطع في عدة أقسام من زمام القرية.

وقد يظن الإنسان أن تخصيص الأرض بهذه الطريقة يؤدي إلى تفتيت مصطنع بينما تبذل الجهود في القرى الأخرى لمقاومة التفتيت وتجميع الأراضي ، **غير أن تفتيت الأرض الذي نراه عادة لا يماثل ترتيب الحقول المنظم على النمط المشار إليه لا يحقق الهدف المقصود به وهو تسهيل النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً عن طريق توحيد النمط المحصولي.**

وعلى كل حال يجب أن يقتصر تقسيم الأرض في كل حيازة فردية على أصغر عدد ممكن من القطع وجرت العادة في ألمانيا منذ زمن على تخصيص الأرض في مناطق تجميع الحيازات بحيث تكون كل قطعة الأرض كافية من حيث الحجم ليظل الفلاح مشتغلاً فيها لمدة نصف يوم تقريباً على الأقل ، فالمفترض أن يقطع الفلاح عمله في وقت ما ثم يذهب إلى منزله ، وعليه فلن يضيع أي وقت حين يقطع الفلاح عمله ثم يعود إلى العمل في قطعة أخرى بعد هذا الإنقطاع.

ويبين شكل (٤) نمط تخصيص الأرض الذي إقترحه د. أوتوشيلر لأرض استصلحت مؤخراً بالري وأنشئت فيها مستوطنة بمناسبة مشروع قناطر غلام محمد بباكستان الغربية ، وتقسم الأرض التي في حيازة المستوطن الواحد وتوزع على ثلاثة " جيوان " تطبق فيها دورة زراعية موحدة على أساس نظام الحقول الثلاثة ، ويجب ألا يكون عدد الحيازات التي تجمع كبيراً جداً حتى لا تطول المسافة بين الحقول وبين المساكن ويمثل النموذج المبين في شكل (٤) حيازة من ٤٨ حيازة.

شكل رقم (٤)
يوضح نموذج لمستوطنه يقطنها ٤٨ حائز ، يتم فيها تقسيم الاراضي وزراعتها على نظام الحقول الثلاثة بمناسبة مشروع قناطر غلام محمد بباكستان الغربية



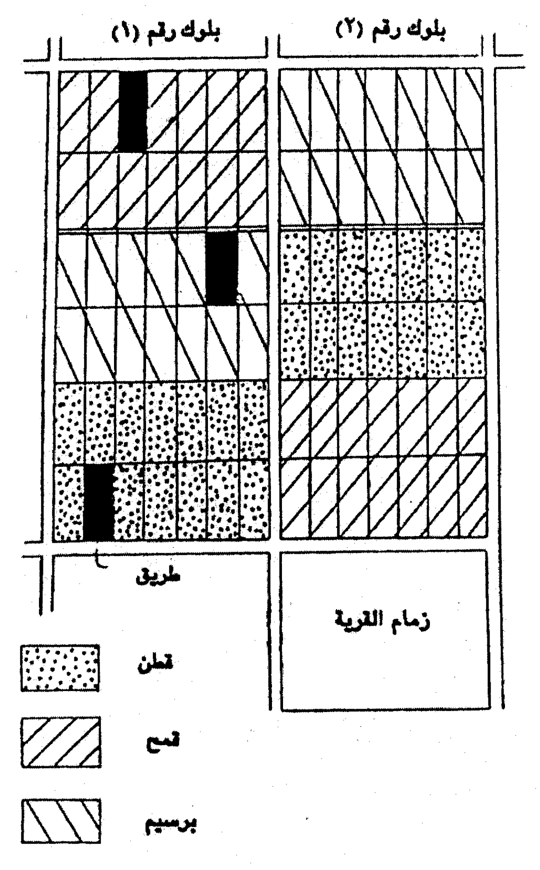
ويجب ألا يغيب عن الذهن أن تخصيص الأراضي في قطع على نمط رقعة الشطرنج لا يؤدي إلى صعوبات هامة فيما يتعلق بالفروق في نوعية التربة وجودتها والمسافة بين الحقل والمنزل ، ويراعي في بعض الأحيان أن تتباين مساحة قطع الأراضي الموزعة بحسب نظام يوضع لفئات الأرض ، ولا تعتبر أي من هاتين الحالتين حلاً مرضياً من جميع الوجوه.

وفي الإمكان توزيع الأرض بطريقة أقرب للعدالة في نموذج " جيوان " إذا أمكن ألا تكون أراضي الحيازة الواحدة في جزء واحد من زمام القرية.

وتنفذ في مصر الآن تصميماً للحقول مشابه لنموذج شكل (٤) عند توزيع الأراضي المستصلحة للزراعة بمشروعات الري الجديدة وتتبع في مصر دورة ثلاثية بوجه عام ويزرع المحصول المصري الرئيسي وهو القطن يتبعه القمح ثم البرسيم ، وتؤدي هذه الدورة إلى تصميم الحقول كالمبين في شكل (٥) مقصود به تسهيل إيجاد الظروف الضرورية لتطبيق الدورة الزراعية الموحدة التي ينتظر أن ينجم عنها مزايا إقتصادية واضحة وكبيرة.

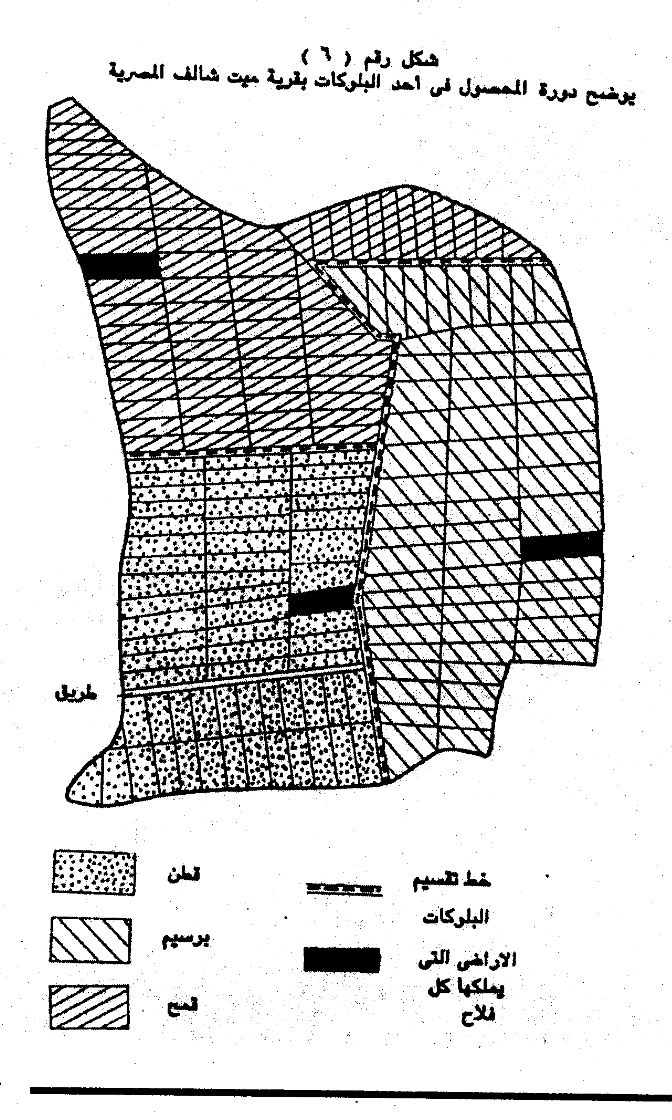
ويقوم هذا الترتيب أيضاً على محاولة الجمع بين مزايا العمليات الزراعية واسعة المدى مع المزايا النفسية الناشئة عن الإستخدام الفردي للأرض ، وفيما عدا مشروع الجزيرة في السودان ، يبدو أن مصر هي القطر الوحيد حتى الآن الذي ينفذ هذا النوع من التخطيط في المستوطنات الجديدة ، وهكذا تتهيأ الظروف المناسبة للأخذ بنظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً على أساس الدورة الزراعية الموحدة ويتبع هذا التخطيط الحقلي أيضاً في مصر عند إعادة توزيع الأرض بمقتضى الإصلاح الزراعي أنظر شكل (٦).

شكل رقم (٥)
يوضح اسلوب الاستيطان الجديد الذى طبقته مصر فى قرية ابيس

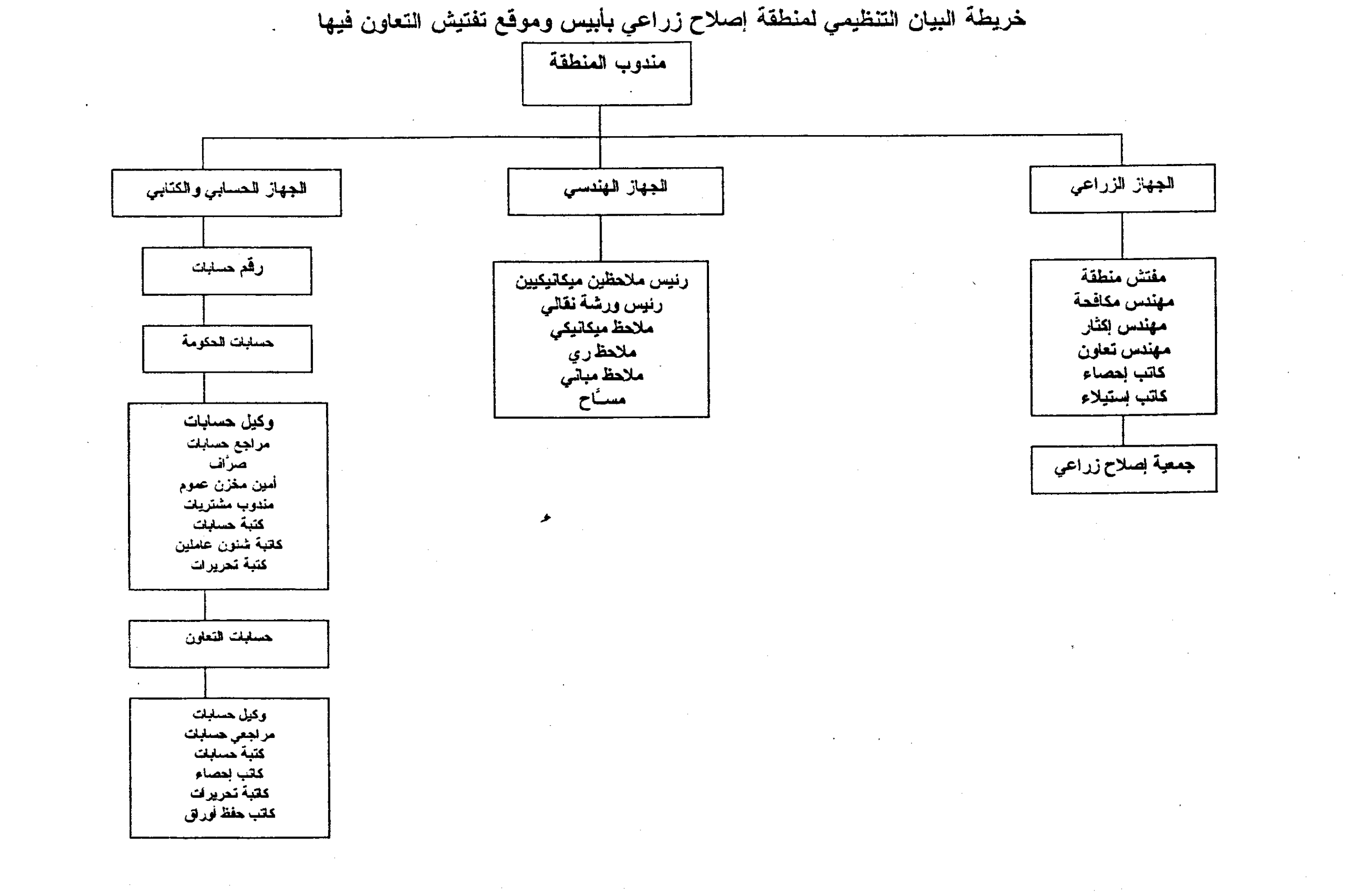


قطع الارض المخصصة
لكل مستوطن فى البلوك ·

شكل رقم (٦)
يوضح دورة المحصول فى أحد البلوكات بقرية ميت شالف المصرية



خريطة البيان التنظيمي لمنطقة إصلاح زراعي بأبيس وموقع تفتيش التعاون فيها



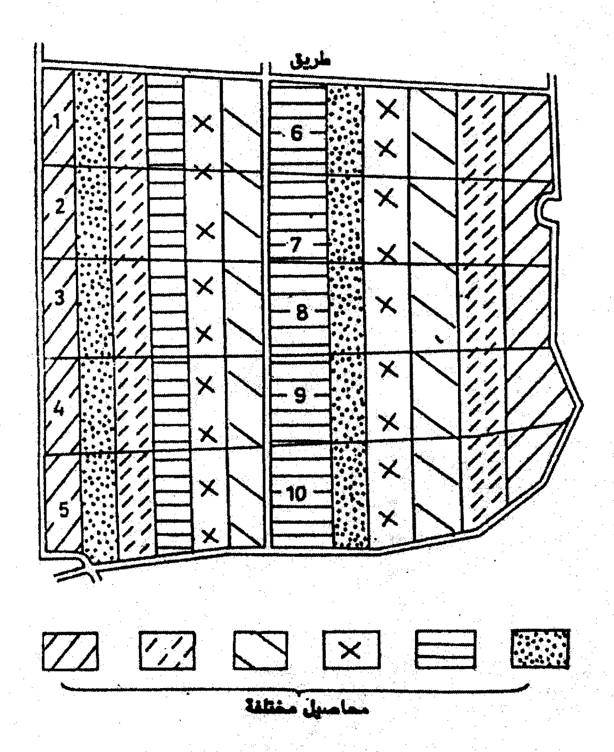
د) النمط المحصولي الموحد في مجموعات صغيرة :

Common Cropping Pattern in Small Groups

في حالة مجموعات الزراع الصغيرة نسبياً يمكن تطبيق الدورة الزراعية الموحدة في المستوطنات التي تكون فيها حيازات الزراع مكونة من قطعة واحدة مندمجة (بلوك) بشرط أن تكون الأرض مستوية نسبياً ، وينضم المستوطنين إلى مجموعات صغيرة لا تزيد حيازاتهم عن ١٠ إلى ٢٠ حيازة بحيث تصبح مستطيلات متوازية ، ثم تطبق الدورة الزراعية الموحدة ، فيزرع محصول واحد في الحقول على جانبي الحدود بين قطع الأرض وبهذه الطريقة يمكن القيام ببعض الأعمال فيما يسمى " الخط الطويل " Long line أي عبر حدود قطع الأرض ، كذلك يمكن تحقيق مزايا من حيث الري ، وقد أجريت تجربة لهذا النوع من ترتيب الحقول في مقاطعة لودفيجزبورج Ludwigsburg بالقرب من شتوتجارت Struttgart في المانيا حيث وزعت الأرض على ١٠ فلاحين لاجئين ، لكن التجربة لم تنجح وصرف النظر عنها بعد فترة قصيرة (شكل ٧).

وأوصى العالم الألماني التعاوني د. أوتوشيلر بأسلوب مماثل لترتيب الحقول عندما كان يعمل بالمشروع المشار إليه بعاليه والخاص بالنهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً في باكستان أنظر (شكل ٨) ، ولم تكن هذه الحالة مشروع مستوطنة جديدة **بل كان الهدف إعادة ترتيب الحقول في قرية قائمة بالفعل** ، وإقترح العالم الألماني الإحتفاظ بالحقوق القائمة على الأرض الداخلية في عملية تجميع الأراضي وبما يساوي القيم الموجودة قبلاً مع إعادة ترتيب الأرض التابعة لمختلف الحيازات الفردية ذات مساحات مختلفة لكنها مساحات من مستوى معين مثل نصف القطعة أو ربعها.

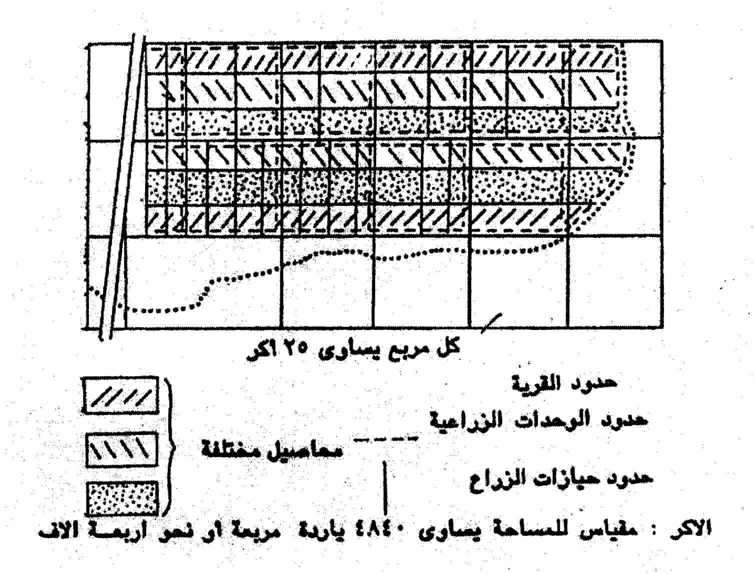
شكل رقم (٧)
يوضح تجربة توزيع الارض على عشر مستوطنين وفقا لنظام ترتيب الحقول فى مقاطعة لودفيجزبورج بالمانيا الغربية



وعند تطبيق الدورة الزراعية الموحدة على الطريقة السابق شرحها تكون النتيجة أشرطة Strips ضيقة تزرع نفس المحصول عبر حدود قطع الأرض ، لكن فوائد تطبيق النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً لن تصبح

محسوسة إلا إذا كانت مساقي الري في نفس الإتجاه ، فإذا لم يتحقق ذلك فلن يحدث فرق كبير في موارد المياه سواء كانت قطع الأرض المزروعة بنفس المحصول بجانب بعضها مباشرة أم لا ، وبترتيب الحقول كما هو في شكلي ٧ ، ٨ يمكن القيام بالعمل بصفة مشتركة حتى لو لم تكن العمليات تتم على الخط الطويل " بل في كل قطعة على إنفراد ولن يضيع وقت طويل في الإنتقال من قطعة أرض إلى أخرى.

شكل رقم (٨)
يوضح تطبيق الدورة الزراعية الموحدة في
قرية شامكة بهاتيان بلاهور بباكستان الغربية



٤ – ترتيب الحقول في القرى القديمة :

The Field Arrangement in Old-settled Villages

هل يؤدي ترتيب الحقول بطريقة مماثلة لما تقدم في القرى القديمة إلى إيجاد ظروف أمام تطبيق الطرائق التعاونية في العمليات الزراعية أفضل مما في حالة تفتت الحقول ؟ هذا سؤال لابد من طرحه والإجابة عليه.

وتهدف إجراءات تجميع الأراضي المعتادة إلى ترتيب وتنظيم حقوق الملكية على الأرض سعياً لتحسين إستغلالها ، لكنها تتخذ من حيث المبدأ حقوق الملكية وليس حقوق استغلال الأرض أساساً في ضم قطع الأرض إلى بعضها في نظام التجميع ، وهذا هو المتبع في أقطار غرب أوروبا حيث يلعب تجميع الأراضي دوراً هاماً يماثل دوره في الأقطار النامية التي بدأت مؤخراً في الأخذ بهذا النمط مثل الهند وباكستان حيث تنخفض تكاليف هذه العملية عنها في أوروبا الغربية لأن ضعف الميكنة الزراعية في الأقطار النامية لا يجعل الحاجة ماسة إلى طرق معبدة بين الحقول ، لكن بصرف النظر عن إنخفاض التكلفة نسبياً فهناك شك كبير فيما إذا كانت النفقات التي تصرف في تجميع الأراضي ، ما يبررها إذا ما إستند التجمع إلى حقوق إستغلال الأرض وليس إلى حقوق الملكية عليها ، **إذ معنى هذا أن التجميع لن يتصف بالإستمرارية والدوام.**

ويمكن بالطبع إتباع طريقة إعادة ترتيب أراضي مجموعات من الزراع حسب النمط الذي أوضحناه فيما سبق ، حينما تسمح طبيعة أراضي القرية وطبوغرافيتها ، ويؤدي هذا التجميع إلى تسهيل عمليات الفلاحة التعاونية.

ونذكر في هذا الصدد الأفكار التي طورها هيرمان Herrmann في ألمانيا قبل الحرب العالمية الثانية ، وكان ينادي بتطبيق نوع من الدورة الزراعية الإجبارية في الأراضي الكثيرة التفتيت تسهيلاً لاستخدام الميكنة الزراعية جماعياً ، ورأى هيرمان أن هذه الإجراءات تيسر زراعة الحبوب جماعياً وبالميكنة الكاملة خاصة في الحقول الأبعد موقعاً عن القرية ، ورغم أن آراء هيرمان طرحت للمناقشة المكثفة والواسعة النطاق في تلك الأيام فإنها لم تطبق عملياً.

ونشر الخبير الهندي تارلوك سيبنج Tarlok Singh دراسة في عام ١٩٤٥ تضمنت آراء مماثلة تمهد لعهد جديد في القرية الهندية(*) **ويعتبر سيبنج حالياً من كبار القادة في لجنة التخطيط بنيودلهي ، وأوصى بالإبقاء على حقوق الملكية القائمة** ولكن بصرف النظر عنها يجب تقسيم زمام القرية وحدات حقلية على مساحة من الكبر بحيث تسمح بإدخال طرائق الزراعة المتقدمة.

وملخص آرائه أن زمام القرية بأسره يُمكن أن يُشكّل وحدة إدارية مزرعية وتعاونية واحدة وصولاً إلى أكبر قدر من الكفاءة وتكثيف الزراعة والتغلب على الصعوبات الناشئة عن الحيازات الصغيرة غير الإقتصادية مع المحافظة على حقوق الملكية الفردية ، وتنظم الفلاحة مع الإحتفاظ بتقاليد الفلاحة الأسرية والقيام ببعض العمليات الحقلية تعاونياً ، ومع إستقرار المشاركة التعاونية وتقدم الأساليب الزراعية قد يقتضي الأمر فيما بعد إلى إدخال تعديلات في ترتيب الحقول تمشياً مع حاجة العمل الزراعي.

وعندما كان يعمل د. شيلر خبيراً لمنظمة الأغذية والزراعة في باكستان إقترح نظاماً مماثلاً وأعد نموذجاً عملياً لإقامة وحدات حقلية ذات حجم كاف في بعض القرى دون إحداث تغيير في نمط حقوق الملكية(**).

وأثبت هذا النظام أن من الممكن تطبيقه ، لكنه صعب التطبيق عملياً على نطاق واسع لما فيه من تعقيد كبير ، غير أننا إذا وجدنا في قرية واحدة زراعية أقل حجماً من المعدل اللازم فلا بأس من إدماج وحدتين أو أكثر منها لتكوين وحدة تقرب من هذا المعدل الجديد.

وعلى كل حال تؤكد لنا فكرة الوحدات الحقلية أن إزالة عيوب التنظيم القائمة حالياً في حالة الوحدات الحقلية الصغيرة جداً لا يستلزم بالضرورة التحول إلى الوحدات الحقلية واسعة النطاق بإعتبارها البديل الوحيد.

---

*) **Tarlok Singh : Poverty and Social Change, London 1945.**

) **Schiller, O. : "Establishment of Farming Units", in Individual Farming on Cooperative Lines, 2nd ed., Lahore 1961, p. 24 ff.

٥ – توحيد النمط المحصولي

The Uniformity in the Cropping Pattern

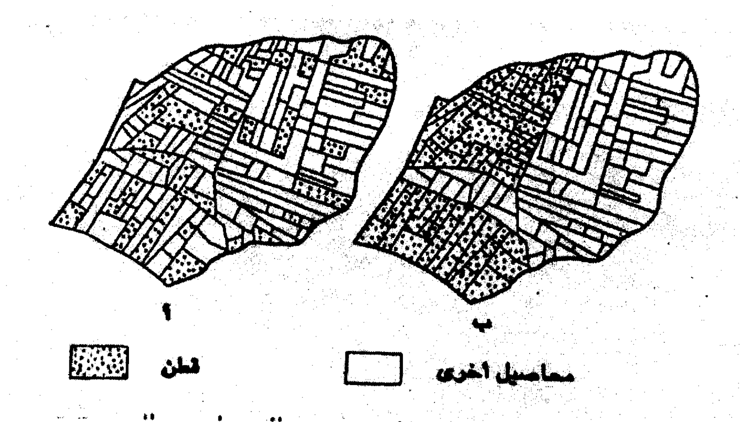
تعاني البلاد النامية عموماً من تفتت زمام القرية بدرجة كبيرة ، فهل يمكن الأخذ في هذه الأحوال ببعض خطوات وعمليات النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً دون تنفيذ إدماج الأراضي كما هو المعتاد ؟ أي بتطبيق فكرة الدورة الزراعية الموحدة.

لقد أدخلت طريقة " الدورة الزراعية الموحدة **unified crop rotation** " في مصر على نطاق واسع ، ويعتبر النموذج المصري من الأهمية بمكان عظيم للأقطار الأخرى ومع ذلك لم يحظ بوصف تفصيلي وتقييم نقدي في المؤلفات الفنية ، وقد إهتم بهذا الموضوع مركز بحوث النظام الزراعي والتعاونيات الريفية بجامعة هيدلبرج.

ويقوم النموذج المصري على فكرة تركيز زراعة محصول معين في قطعة أرض مندمجة (بلوك) أو حوض ، وتزرع قطع الأرض الداخلية في هذا الحوض ، والتي تتحدد بخطوط الترع أو المساقي أو المصارف في نظام الري ، في نمط محصولي معين ، ويُطبق في مصر نظام الدورة الزراعية الثلاثية أي على ثلاث سنوات فيزرع القطن في الموسم الصيفي/ النيلي ثم يزرع الذرة (أو الأرز) في الموسمين الصيفي/ النيلي التاليين أو تترك الأرض خالية ويزرع موسم شتوي القمح (أو الشعير أو الكتان) ثم يزرع البرسيم (أو خضروات متنوعة أخرى في الموسمين الشتويين التاليين ، ويستلزم تطبيق هذا النمط المحصولي في الدورة الزراعية " الموحدة " تقسيم زمام القرية إلى ثلاث بلوكات ، وبما أن القطن هو المحصول الرئيسي فلابد من مراعاة زراعة القطن في جميع قطع الأرض الداخلية في بلوك واحد في وقت واحد ويسري نظام التركيز الزراعي بوجه رئيسي على زراعة القطن ، أما المحصولات الأخرى فلا تخضع لقواعد ملزمة ، وربما يظن الإنسان أن تنظيم زراعة القطن يؤدي تلقائياً إلى توحيد زراعة المحصولات الأخرى ، ويبدو من مجريات الأمور أن المجال واسع أمام التباين **Differentiated** أي تنوّع **Variegated** زراعة المحصولات الأخرى.

وبدأت الدورة الزراعية الموحدة بتجربة أجريت عام ١٩٥٦ بقرية نواج التي تبعد ١٠٠ كم إلى الشمال من القاهرة وتقع في وسط دلتا النيل ، وإنتهت التجربة إلى نتائج مرضية تضمنها نشرة صدرت عن وزارة الإعلام بالقاهرة(*) ، وإمتدت التجربة إلى قرى أخرى بمصر ويبين شكل (٩) مثالاً لهذا النمط.

شكل رقم (٩)
يوضح دورة زراعة القطن مع غيره من المحاصيل الزراعية
في إحدى القرى المصرية



تبع مشروع الجزيرة المشهور في السودان نمطاً من ترتيب الحقول الذي يُطبق في الأراضي الجديدة بمصر السابق شرحه والإشارة إليه أن مشروع الجزيرة يقوم على فكرة مؤداها القيام بعمليات الفلاحة في عدد من الحقول الفردية على أساس نمط محصولي موحد ، ويلاحظ أن النموذجين

*) **Fawzy, M., Nawaga Pilot Experiment for Solving the Problems of Fragmentation in Egypt, Cairo 1958.**

المصري والسوداني (مشروع الجزيرة) لا يقومان على أساس تعاوني ، شكل (١٠) النموذج السوداني.

شـكل رقم (١٠)
يوضح احد مشاريع الجزيرة بالسودان ، ويلاحظ انه يتبع نمطا من ترتيب الحقـــول يماثل ماتطبقه مصر

مجموعة ا عددها تسعة اسره			مجموعة ب عددها تسعة اسرة		
A1	A1 B1	B1	A1	B1	A1 B1
A2	A2 B2	B2	A2	B2	A2 B2
A3	A3 B3	B3	A3	B3	A3 B3
A4	A4 B4	B4	A4	B4	A4 B4
A5	A5 B5	B5	A5	B5	A5 B5
A6	A6 B6	B6	A6	B6	A6 B6
A7	A7 B7	B7	A7	B7	A7 B7
A8	A8 B8	B8	A8	B8	A8 B8
A9	A9 B9	B9	A9	B9	A9 B9

قطن
ذرة رفيعه
لوبيا
الارض المتروكه

ومن المتنوعات الأخرى غير النموذج المصري للدورة الموحدة ، النظام المسمى الدورة الزراعية الرأسية التي شاهد د. شيلر تطبيقها **في المكسيك** ، ويختلف النظام الأخير عن غيره في أنه بينما في حالة الدورة الزراعية المتعددة المحاصيل تزرع المحصولات المختلفة كل عام في الحقل إلى جانب بعضها في وقت واحد **إذ تزرع المحصولات في الدورة الرأسية كل عقب الآخر ، أي تزرع الحقول كلها الداخلة في المزرعة بمحصول واحد رئيسي مثل القطن في سنة من السنوات ثم المحصولات الأخرى بعد ذلك دورياً ، فإذا إستطاع مالكو الحقول في بلوك معين الإتفاق فيما بينهم على الدورة الرأسية لوصلوا غلى توحيد النمط المحصولي بغير صعوبة كبيرة وبدون دمج للأراضي ولا تجميع لها.**

ولاشك أن هذا النمط المحصولي يتناقض تماماً مع إقتصاديات الزراعة التي تسري عادة في المزارع الأسرية ، فمن قواعد هذه الإقتصاديات وجوب تجنب إنتاج محصول زراعي واحد أو إنتاج زراعي منفرد ، إذ لا يستطاع تحقيق التوازن في إقتصاديات العمل التي تمثل عاملاً فاصلاً في إنتاجية العمل بدون تنويع معقول في الإنتاج الزراعي بما فيه الإنتاج الحيواني ، ولابد في حالة الإنتاج المفرد من ظهور ذروات في الإحتياجات من اليد العاملة في أوقات معينة خلال الموسم مما يستلزم ضرورة الإستعانة باليد العاملة المستأجرة من العمال الموسميين ، وفي المقابل تظهر فترات تقل فيها أو تنعدم الحاجة إلى اليد العاملة مما يترك قوة العمل الأسرية عاطلة بدون إستخدام تقريباً أو بغير استخدام مرضي على الأقل ، ويترتب على ذلك أن يتطلع حائز الأرض إلى عمل آخر تاركاً العمل في الأرض لأفراد أسرته أو لعمال دائمين مستأجرين.

وحدث ذلك فعلاً في المكسيك نتيجة إتباع الدورة الرأسية وظهر إلى جانب ذلك إتجاه نحو خلل رأسمالي في المزارع الأسرية هناك ، ويرجع السبب في إستمرار تطبيق الدورة الرأسية في المكسيك إلى أن المناطق التي تتبعها تتميز بإنتاج المحصول الواحد على كل حال كما يشاهد في مناطق زراعة القطن ، ويتحقق توازن عنصر العمل بطريقة أخرى ، فتستطيع المزارع التي تنتج القطن في سنة من السنوات أن تحصل على العمال اللازمين لها من المزارع الأخرى ثم تعويضها عن ذلك بمساعدتهم في أعمالهم في السنة التالية ، ويلاحظ أنه في الدورة الزراعية الأخرى (التي تماثل نظام الحقل الثالث الذي ساد ألمانيا قديماً) هناك مجال كاف لبعض التباين في النمط المحصولي حتى في ظل الدورة الرأسية بحيث لا تثور أية صعوبات خاصة في هذا الشأن.

وتتحقق الوحدة في العمليات الزراعية لحد كبير في المزارع المشتركة للبساتين والكروم التي تشاهد في جهات مختلفة بألمانيا الغربية وسويسرا **تحت نظام تجميع الأراضي** ، ومثالها مزرعة البساتين بجبهة كيرشيهايم Kirchheim قرب لوفيجزبرج Ludwigsburg وتتألف هذه المزرعة من قطع مستطيلة مختلفة المساحة ومتوازية وتزرع فيها الأشجار بطريقة موحدة النمط ، وزرعت في المرحلة الأولى الأنواع الخمسة من التفاح التي تنمو في هذه المنطقة وكانت زراعتها بنفس الترتيب في جميع القطع ، وبهذه الطريقة

يسهل إستخدام المبيدات الحشرية ومبيدات الطفيليات التي يتحتم إستخدامها في أزمنة معينة من الزراعة لكل نوع من التفاح ، ونظراً لأن هذا الترتيب يؤدي إلى بعض المثالب فقد أدخل تعديلاً فيما بعد ضم أراضي أخرى للمزرعة فزرعت أشجار كل صف بنوع واحد ، ولما كانت قطع الأرض مختلفة الأحجام فقد رأى من الضروري صرف النظر عن الحدود بين الصفوف والنتيجة المحتومة أن بعض الصفوف أصبحت قريبة من خط الحدود بين القطع المختلفة أو كان لابد من زراعتها على خط الحدود مباشرة ، وفي هذه الأحوال يتفق الجيران فيما بينهم إتفاقاً خاصاً ، وهي طريقة قد تبدو معقدة لكنها تتم عملياً بصفة مرضية.

٦ – إنفراط المزارع الجماعية

The Disintegration of Collective Farms

أتبعت طريقة عمل مماثلة في بعض الحالات التي تفرقت فيها وإنفرطت المزارع الجماعية القائمة ، ولدينا أمثلة جيدة على هذا الإنفراط في المكسيك حيث المزارع (أجيدوس) الجماعية خاصة فيما يتعلق بالمزارع التي تنتج القطن بصفة رئيسية ، وكثيراً ما لا يقتصر العمل المشترك في هذه الحقول على الحرث ، بل يتعداه إلى المبذور أيضاً باستخدام الجرارات بحيث تختفي الحدود بقطع الأرض أثناء العمل ولا يعاد تخطيطها إلا بعد البذر ، وتسمى الطرق المتبعة في هذه المزارع الجماعية التي تفرقت بالزراعة " نصف الجماعية Semi-collective ".

وتوجد أمثلة أيضاً على التفرق في المزارع التعاونية التي تكونت حديثاً في الهند حين لا يرضى أعضاء الجمعية الإنتاجية عن نتائج العمل المشترك وطريقة توزيع الربح الصافي.

وأول خطوة في طريق التفرق هي تقسيم المشروع إلى أقسام تخصص لجماعات أقل عدداً لتستغلها كل جماعة بمفردها على حدة وتتم الخطوة الثانية – إذا لزم الأمر – بحل المشروع المشترك والتحول إلى الإستغلال الفردي للأرض ، ويمكن الإحتفاظ بإطار تعاوني ، هنا أيضاً فيما يتعلق باستخدام الجرارات ونظام الري ، واستمرار التخطيط المركزي للعمليات الزراعية وغير ذلك ، فينشأ نوع من التنظيم المزرعي في ظل نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً يشبه لحد ما النظام نصف الجماعي المكسيكي.

٧ – الزراعة نصف الجماعية Semi-collective Farming

يتوقف سيادة نظام العمل الجماعي أو نظام العمل الفردي داخل الزراعة نصف الجماعية على مستوى الطرق الفنية المتبعة في الإنتاج الزراعي ، فعمليات البذر تجري كما أوضحنا بآلة يسحبها جرار زراعي ، أما عمليات العزق والشتل والتسميد ومقاومة الآفات وغيرها فتجري فردياً في الغالب ، وبالتالي يتم الحصاد فردياً.

غير أن التوسع المتزايد في ميكنة العمليات الزراعية يؤدي بالضرورة إلى تضييق نطاق العمليات الفردية ، فيحسن مثلاً عند التسميد ميكانيكياً إغفال الحدود بين قطع الأرض ، ومن السهل حساب التكلفة التي تستحق على كل عضو إذا أجريت العملية بطريقة تعاونية وموحدة لجميع المزارع ، لكن حين يبلغ الأمر مرحلة إجراء معظم عمليات الزراعة جماعياً فلا مجال كبير عندئذ للقيام بالحصاد فردياً.

ولاشك أن الحصاد الفردي – كما سبق أن أوضحنا – يعتبر عامل تفرقة ذا شأن بين نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً وبين نظام الإنتاج التعاوني ، لكن ليس للحصاد الفردي ما يبرره إلا حين يقدم الفلاح مساهمة من خلال عمله تؤثر على غلة أرضه وهو هنا يحصد ثمرة جهده الخاص ، ويصبح الحصاد الفردي حفظاً للعلاقات الشخصية التي تربط الفلاح بقطعة معينة من الأرض.

لكن قد ترجع الفروق في غلة مختلف قطع الأرض إلى الصدفة البحتة كما لو هاجمت الآفات أجزاء معينة من القرية دون غيرها ، أو إذا تفاوتت جودة عمل الأيدي العاملة المستأجرة من قطعة أرض إلى أخرى ، وقد يرى الفلاحون في مثل هذه الأحوال أن الحصاد المشترك وتقسيم الأرباح بينهم بنسبة موحدة هي أفضل الطرق وأقربها للعدالة ، وقد ينشأ الإختلاف في الغلة نتيجة إختلاف نوعية التربة ، أو عدم تساوي توزيع المياه الجوفية أو غير ذلك من العوامل الطبيعية ، ويفضل ملاك الأراضي لهذه الأسباب الحصاد الفردي حتى ولو لم يكونوا قد ساهموا بمجهودهم وعملهم الشخصي في المحصول الجيد والغلة العالية ، ولدينا أمثلة جديدة بالنظر على هذا الاتجاه في المكسيك ، ويشاهد إقتران العمل الفردية والجماعية معاً والسابق الإشارة إلى أنه من معالم نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً وتلقائياً في مرحلة

تتميز بإنخفاض مستوى الميكنة ، وكلما إزدادت أهمية العمل الجماعي مع التقدم في الميكنة يصبح من المشكوك فيه أن إستمرار هذا النوع من العمل التعاوني على المدى الطويل ، أم سوف يتطور الأمر إلى سيادة الزراعة الجماعية.

ومما يذكر أن الأقطار التي تقدمت فيها الزراعة الجماعية إلى أقصى المدى وهي الإتحاد السوفييتي والبلاد الشيوعية ظهرت فيها مؤخراً إتجاهات عكسية ، فأجريت في الاتحاد السوفييتي تجارب قليلة في الأخذ بأسلوب اللامركزية والعودة إلى نمط الزراعة نصف الجماعية سعياً إلى إيقاظ الحافز الشخصي لدى الفرد أو المجموعة الصغيرة من الزراع للإهتمام بغلة الأرض التي يزرعها وزيادة إنتاجيتها.

ومن الخطأ الإفتراض أن التقدم الفني يؤدي بالضرورة إلى تكبير الوحدة المزرعية إلى حجم يزداد باستمرار ، ويثبت ذلك أن الأقطار التي وصلت إلى درجة عالية من التطور الفني كاليابان وألمانيا أخذت تصنع جرارات صغيرة الحجم تناسب حاجة الوحدات المزرعية الصغيرة أي أن التقدم يؤدي بدوره إلى تجويد المعدات الفنية التي تناسب الوحدات المزرعية الصغيرة والمتوسطة وإلى ظهور أشكال جديدة من التعاون بين المزارع ، ويصح والحالة هذه أن نفترض أن الوحدات الزراعية الصغيرة المتوسطة سوف تستمر تلعب دوراً في الإنتاج الزراعي في المستقبل وعلى ذلك فلن يقتصر نظام النهوض بالإنتاج الزراعي تعاونياً على أن يكون سمة مميزة لفترة إنتقالية بل سوف يصبح بديلاً واقعياً للإنتاج التعاوني باستغلال الأرض جماعياً.

ظروف البيئة والتعاونيات الريفية

❖ الريف المصري والبيئة :

يُعتبر الريف المصري جزءاً من نسيج المجتمع ككل ، وهو أكبر قطاعاته الإجتماعية والإقتصادية وعنصراً فعالاً وإيجابياً ، مؤثراً ومتأثراً بحركة التغيير والتطوير في المجتمع. ويقصد بالمجتمع الريفي ذلك الجزء من المجتمع العام الذي يقيم فيه السُكّان في المناطق التي تُحدد على أنها مناطق ريفية ، والتي حددها التعداد العام للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء بأنها جميع القرى وتوابعها في المراكز (عزب وكفور) ، ويبلغ عدد القرى بالجمهورية ٤٢٥ قرية وعدد التوابع ٢٢٧٢٠ وحدة ، وهذه التوابع وحدات صغيرة متناثرة بالريف على مسافات بين القرى.

مفهوم البيئة الريفية : تُكوّن القرية بتوابعها وما يحيطها من مساحات منزرعة وغير منزرعة نظاماً بيئياً مُعقداً هو وحدة الريف ، يتميز هذا النظام البيئي الرئيفي بخصائصه الطبيعية والسُكّانية والإقتصادية والإجتماعية والمؤسسية والسياسية المختلفة.

ولقد ترتب على التغيرات الكمية والنوعية التي شملت البيئة المصرية بصفة عامة تغيرات بالبيئة الريفية في عدة محاور مختلفة منها : الخصائص السُكّانية ، المستوى المعيشي والخدمي ، النشاط الإقتصادي ، أنماط الإستثمار ، القيم والسلوكيات ، الأساليب التكنولوجية. ونتج عن هذه التغيرات مشكلات بيئية متعددة ومتنوعة ومتشابكة سواء ما يتعلق منها بتدهور وإستنزاف الموارد الطبيعية ، أو مشكلات متعلقة بالموارد البشرية أو مشكلات التلوث بكل أبعاده ، وقد تزايدت حدة هذه المشكلات وتداخلت علاقاتها بحيث أصبحت تُشكّل جانباً هاماً في المجتمع المصري بصفة عامة والريفي بصفة خاصة. وتعددت المشكلات البيئية المصرية وتداخلت علاقاتها ، ويُعزى هذا التداخل إلى التأثير المتبادل لكثير من المشكلات ، فقد تكون المشكلة سبباً في حدوث مشكلة أخرى ، وفي نفس الوقت نتيجة أو أثراً لقضية أو مشكلة في جانب آخر ، وإذا ما كانت المشكلات البيئية بالدول النامية ذات طبيعة مختلفة عن نظيراتها بالدول المتقدمة ، فإن للريف ايضاً مشكلاته المتميزة عن المشكلات البيئية بالحضر.

❖ تصنيف المشكلات البيئة الريفية :

ويُمكن تصنيف المشكلات البيئية الريفية إلى ثلاث مجموعات أساسية تُحدِّد أبعادها في المحاور الآتية :

أولاً : مشكلات تتعلق بالموارد الطبيعية : (الأراضي الزراعية) :
***) مشكلة الفقد السنوي في الأراضي الزراعية.**
***) مشكلة تدهور الأراضي الزراعية.**
ثانياً : مشكلات تتعلق بالموارد البشرية :
***) هجرة العمل الزراعي.**
***) مشكلتا الأمية والبطالة.**
***) مشكلة الأمراض المرتبطة بالمياه.**
ثالثاً : تلوث البيئة الريفية :
***) إستخدام مصادر الوقود من الكتلة الحيوية.**
***) الصرف الصحي ومياه الشرب.**
***) الكيماويات الزراعية.**

❖ الموارد الأرضية الزراعية :

مورد الأرض يلعب دوراً هاماً في عملية التنمية الزراعية. وتعتبر الأرض في مصر من أكثر الموارد البيئية الطبيعية ندرة ومحدودية ، ورغم ذلك فإنها تعرضت إلى الكثير من التغيرات والتي من أهمها :

١) تحولها المتزايد من الإستخدام الزراعي إلى إستخدامات غير زراعية (التغَوُّل العمراني) وما صاحب ذلك من تغيرات في أسعار الأراضي الزراعية.

٢) ما تعرضت له تربة الأرض الزراعية من تغيرات نوعية أدت إلى تدهور خصوبة التربة.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نشير إلى أن البحوث التي أُجريت للتقييم الإقتصادي لمشكلة الخلل في إستخدام الأرض الزراعية وفقد مساحات

كبيرة منها سنوياً ترتب عليها العديد من الآثار البيئية المباشرة وغير المباشرة والتي لها إنعكاس سلبي على التنمية الزراعية ، ومن أهم هذه الآثار :

١) زيادة حدة المضاربة على الأراضي الزراعية للأغراض غير الزراعية نتيجة لزيادة الطلب عليها ، ومن ثم إرتفاع أسعارها إلى أكثر من أربعين ضعف الزيادة في أسعارها لغرض الزراعة وخاصة بالقرى القريبة من المدن أو من مناطق الأنشطة الإقتصادية والخدمات.

٢) خسارة الإنتاج الزراعي نتيجة لنقص المعروض الإنتاجي من الأرض الزراعية ، وفي محاولة لتقدير قيمة الفقد في الأرض الزراعية مع الأخذ في الإعتبار تقدير فترة الثمانينات (٢٧ ألف فدان سنوياً ، تُمثّل ٤ر٧% من المساحة المنزرعة) قدر معدل النمو في الناتج الزراعي الحقيقي خلال نفس الفترة بحوالي ٣ر٧ % سنوياً وإذا لم يتم الفقد في الأرض الزراعية بهذا المُعدّل ، فإن قيمة الإنتاج الزراعي (بالأسعار الثابتة) كان يمكن أن تزيد بمعدل حوالي ٨% سنوياً.

٣) وبتقييم الدخل الضائع من الفقد بمعدل ٢٧ ألف فدان سنوياً مقابل الدخل المتولد من الإستصلاح والإستزراع (منهج المنافع – التكاليف) أمكن حساب الخسارة القومية بحوالي ٦٦ مليون جنيه سنوياً.

٤) محاكاة القرية للمدينة ، حيث إتجه الخط المعماري بالريف إلى التوسع الرأسي في كتل سكانية لم تكن مهيأة لمثل هذا الأسلوب (دون تخطيط عمراني) وأدى هذا بدوره إلى تفاقم مشكلات الخدمات بالريف مثل الصرف الصحي ومياه الشرب على نحو أكثر حدة مما هو عليه بالمدن ، نظراً لإرتفاع الكثافة السُكانية بسبب زيادة سكان الريف من ناحية والهجرة العكسية من المدينة إلى القرية.

وفيما يتعلق بالمشكلة الثانية : تدهور الأراضي الزراعية تعتبر التربة الزراعية هي البيئة التي يرتكز عليها الإنتاج الزراعي ، وقد تعرضت تربة الأراضي الزراعية المصرية إلى كثير من مشكلات التدهور والتي من أهم

مظاهرها : إرتفاع مستوى الماء الأرضي ، إنتشار ظاهرة الغدق ، إرتفاع الملوحة ، تدني مستوى الإنتاجية.

ونظراً للثبات النسبي للمعروض الإقتصادي للأرض الزراعية وما تعرضت له من فقد مساحات كبيرة لأغراض غير زراعية ، علاوة على إرتفاع تكاليف الإستصلاح والإستزراع – إرتكزت خطط التنمية الزراعية على محور التوسع الرأسي بزيادة إنتاجية الوحدة الأرضية ، فكان من أهم أساليب سياسة التنمية : تكثيف إستخدام مستلزمات الإنتاج وإستخدام التكنولوجي الكيماوي والحيوي والميكانيكي مما أحدث خللاً في التوازن الإيكولوجي للتربة إلى الحد الذي أصبحت معه مشكلة تدهور التربة هي المعوق الأول لمحاولات الإرتفاع الرأسي بالإنتاج الزراعي.

ومن الأسباب الأساسية لتدهور التربة :

١) تبوير الأرض (عدم الإستخدام) ، وهذه مشكلة شائعة في الريف والهدف منها إخراج الأرض من نطاق الإستغلال الزراعي تمهيداً للبناء عليها ، وتُعَّد هذه العملية من الممارسات التخريبية العمدية على التربة الزراعية. وهذا السلوك يؤدي إلى تدهور صفاتها وإفسادها نتيجة تبَخُّر المياه السطحية وتركيز الأملاح في الطبقة السطحية وتصحُّر مالأرض في النهاية.

٢) الإسراف في الري والإتجاه نحو إستخدام مياه ري ذات نوعية أقل ، وسوء الصرف الحقلي أو عدم وجود مصارف أو إنخفاض كفاءتها أو عدم صيانتها.

٣) الإستخدام الزائد للأرض بتكثيف إستخدام الكيماويات مما يؤدي إلى تلوث التربة وإنهاك الأرض وضعف مستوى خصوبتها ومواصفاتها الطبيعية والكيماوية.

وعلى الرغم من الجهود الحكومية لمواجهة هذه المشكلة من خلال مد شبكات الصرف الحقلي المغطى ، وإضافة الجبس الزراعي ، والتسوية بالليزر وتعقيم التربة بالطاقة الشمسية وغسيل الأملاح وزراعة البور ، إلا أن هذه الجهود لم تعد كافية كما أنها لا تسير بالمعدل المرجو لها.

ثانياً : مشكلات الموارد البشرية الريفية :

التنمية الريفية إستراتيجية مصممة وموجهة لتحسين الأحوال المعيشية لسُكّان الريف (إقتصادية وإجتماعية وبيئية) ، ولنجاح برامج التنمية الريفية لابد وأن ترتكز على قاعدة أساسية وهي تنمية رأس المال البشري.

العنصر البشري مورد إقتصادي يتضمن عنصرين من عناصر الإنتاج هما رأس المال والعمل ، لأن رأس المال أصله العمل ، والعمل بدوره يشمل التنظيم والإدارة ، أي أن العنصر البشري هو هدف ووسيلة في آن واحد لعملية التنمية ، وهذا يؤكد على دور مخططي التنمية في توجيه المزيد من الإستثمارات لتنمية رأس المال البشري.

المقصود بتنمية الموارد البشرية : يقصد بتنمية الموارد البشرية الإستثمار في التعليم والتدريب والتغذية والسكن وتوفير خدمات البنية الأساسية (مياه الشرب والصرف الصحي والطرق) وتنمية القدرات ، وجميعها حاجات أساسية إنسانية متلازمة ، فالصحة والتعليم من الضروريات المترابطة وذات آثار تبادلية ، فمقدرة الطفل على الإستفادة من التعليم تتوقف على صحته. ولاشك أن الإخفاق في تلبية وتوفير مثل هذه الأساسيات الضرورية هو أحد الأسباب الرئيسية لكثير من المشكلات والأمراض في الريف مما يؤثر سلباً على عملية التنمية ذاتها.

❖ المشكلة الأولى : هجرة العمل الزراعي وإختلال سوق العمالة الريفية:

لقد تعرضت البيئة الريفية إلى تغيرات جوهرية خاصة بعد التحويلات التي حدثت في فترة السبعينات ، وكان من أهم هذه التغيرات هو هجرة العمالة من القطاع الزراعي إلى غيره من القطاعات الأخرى أو إلى الدول العربية ، فأصبح أكثر من نصف سكان الريف لا يعملون بالزراعة وحتى النصف الآخر من السكان الريفيين والمشتغلين بالزراعة فإن نصف دخلهم المادي يأتي من مصادر أخرى غير الزراعة.

جدو رقم (١)

الأهمية النسبية للعمالة الزراعية
في الإقتصاد القومي خلال الفترة ١٩٧٠-١٩٨٧/٨٦

السنوات	العدد بالألف	الأهمية النسبية (%)
١٩٧٠	٤٠٤٨	٤٨,٩
١٩٧١	٤٠٥٧	٤٨,٢
١٩٧٢	٤١٣٤	٤٧,٥
١٩٧٣	٤١٦٤	٤٧,٠٠
١٩٧٤	٤٢١٢	٤٦,٦
١٩٧٥	٤٢١٨	٤٤,٧
١٩٧٦	٤٠٦٨	٤٢,٨
١٩٧٧	٤١٠٤	٤٢,٢
١٩٧٨	٤١٣٥	٤٠,٠٠
١٩٧٩	٤١٦٥	٣٨,٥
١٩٨١/٨٠	٤٢٠٠	٣٦,٧
١٩٨٢/٨١	٤٢٤٨	٣٦,٢
١٩٨٣/٨٢	٤٢٨٦	٣٥,٠٠
١٩٨٤/٨٣	٤٣٢٤	٣٣,٦
١٩٨٥/٨٤	٤٣٩٢	٣٧,٥
١٩٨٦/٨٥	٤٢٩٥	٣٥,٨
١٩٨٧/٨٦	٤٤٤٧	٣٦,٠

المصدر : حسبت من :

الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء ، الكتاب الاحصائى السنوى اعداد متفرقة .

أهم الآثار الخارجية لهذه الظاهرة على البيئة الريفية :

١) تغير القيم الإجتماعية وخاصة رفض العمل في الزراعة والتحول إلى حرف أخرى سواء داخل القرية أو بالمدن المجاورة حيث إرتبط ذلك بفرص أجر أفضل في سوق العمل.

٢) لقد ترتب على هجرة العمل الزراعي عجز في العمالة الزراعية ، وبالتالي تضاعفت أجور الخدمات الزراعية وبدأت أجور العمالة الزراعية تقترب من نظيراتها غير الزراعية سواء بالمدن أو القرى ، وأصبحت بعض العمليات الزراعية لا تجد الأيدي العاملة الكافية لتنفيذها.

٣) ولمواجهة ظاهرة نقص العمالة الزراعية ، كان لابد من إيجاد بديل. وفي بداية عام ١٩٨٢ وضعت وزارة الزراعة استراتيجية للزراعة الآلية وحددت المفهوم الجديد للميكنة كبديل لعنصر العمل التقليدي ووسيلة لزيادة الإنتاج الزراعي.

أي أن الميكنة الزراعية (التي تعني من وجهة النظر الإقتصادية زيادة إستخدام عنصر رأس المال على حساب العمل البشري والحيواني في الزراعة) ، يمكن أن تُساهم في حل مشكلة نقص العمالة الزراعية وزيادة الإنتاج ، ولكن هناك بعض المحددات البيئية في إستخدام الميكنة هي : صغر حجم الملكيات والبعثرة المحصولية ، التفتت الحيازي ، التأثير الضار للآلات على المحصول نفسه ، عدم توفر الخبرة والعمالة الفنية المُدرَّبة ، طبيعة الأرض وعدم ملاءمة الطرق.

❖ **المشكلة الثانية : الأمية والبطالة :**

تُعتبر مشكلة الأمية من أخطر المشاكل البشرية في المجتمع ، إذ أن رسالة التنمية لا تتواصل مع الأميين ، ومن ناحية أخرى تميز المجتمع المصري ككل والريفي بصفة خاصة ، بإرتفاع معدلات البطالة ، والتي يترتب عليها الحد من الإنتفاع بالقدرات البشرية وتقصير فترة الإستثمار البشري المنتج بسبب تعطلها ، ومن ثم إنخفاض عائد الإستثمار البشري.

وباستقراء بيانات الجدول التحليلي رقم (٢) والذي يوضّح الأهمية النسبية لسكان الحضر والريف في فئات السن ١٠ سنوات فأكثر وفقاً للحالة التعليمية (تعداد ١٩٨٦) ، يتبين إرتفاع نسبة الأمية في الريف بل وعلى المستوى القومي ككل (٣ر٦١% بالريف ، ١ر٣٥% بالحضر ، ٣ر٣٩% على المستوى القومي).

جدول رقم (٢)

الأهمية النسبية لسكان الحضر والريف في فئات السن ١٠ سنوات فأكثر وفقاً للحالة التعليمية (تعداد ١٩٨٦)

الحالة التعليمية	حضر		ريف		جملة	
	العدد بالألف	النسبة %	العدد بالألف	النسبة %	العدد بالألف	النسبة
أمى	٥٥٨٠	٣٥,١	١١٥٨١	٦١,٣	١١٥٨٢	٤٩,٣
يقرأ ويكتب	٤١٢١	٢٦	٤٣٧١	٢٣,١	٨٤٩٣	٢٤,٤
أقل من جامعى	٤٩٣٥	٣١,١	٢٦٦٢	١٤,١	٧٥٩٨	٢١,٨
جامعى فأعلى	١٢٤٢	٧,٨	٢٨٠	١,٥	١٥٢١	٤,٥
الجملة	١٥٨٧٨	١٠٠	١٨٨٩٥	١٠٠	٣٤٧٧٣	١٠٠

المصدر : المؤتمر العلمى السنوى الرابع عشر للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع نوفمبر ١٩٨٩ .

المشكلة الثالثة : تلوث المياه :

أما فيما يتعلق بمشكلة المياه فلا شك أن مشكلة تلوث المياه اصبحت قضية بيئية هامة سواء على المستوى العالمي أو المحلي (حضر وريف) ، لأنها تُمثّل الوجه الآخر لمشكلة الندرة مما يؤثر على المعروض الإقتصادي لهذا المورد الهام نتيجة لما يصرف في المياه من مخرجات الصرف الصحي وما تحمله من الميكروبات المرضية ، والصرف الصناعي ونفايته السامة وما يصل إلى المياه من مخرجات الصرف الزراعي المُحمّله ببقايا الكيماويات الزراعية كالمبيدات والأسمدة والأملاح ، وما يتساقط على الماء من الهواء الملوث ، وهذا الكم المتباين من الملوثات يختلط بعضه مع بعض ، مما يُغيِّر من البيئة المائية ويُقلّل من نوعيتها وكفاءة إستخدامها ، هذا بالإضافة إلى الآثار السلبية على صحة الإنسان وعلى الإنتاج ، ومن منظور إقتصاديات البيئة فإن مشكلة تلوث المياه تعكس قصوراً في آليات السوق ، ويرجع ذلك إلى طبيعة حقوق الملكية المشتركة للموارد المائية ، وهي مشكلة عرفت في الإقتصاد بالآثار الخارجية السلبية.

ومن أخطر الأمراض التي يسببها الماء الملوث :

١) أمراض بكتيرية (الكوليرا والتيفود).

٢) أمراض فيروسية (إلتهاب الكبدي الوبائي ، وبعض النزلات المعوية للأطفال).

٣) أمراض طفيلية (وأهمها البلهارسيا).

ونُشير كمثال إلى مشكلة بيئية حادة الإنتشار بالريف وهي البلهارسيا وهي مشكلة قومية قديمة وعميقة الجذور ومتشعبة الأخطار ، ومرتبطة عادة بالبيئة المائية في الترع والمصارف ، لأن ظروف وجود البلهارسيا في الريف سببه الأساسي إعتماد المواطن على مياه الترع والقنوات الزراعية في الكثير من الإستعمالات اليومية المتكررة ، فهي مشكلة تنبع أساساً من أسلوب حياة الإنسان الريفي.

وتتراوح نسبة إنتشار المرض ما بين ٥٠-٦٠% وقد تصل إلى ٩٠% في بعض الأحيان من حيث التعرض للإصابة ، وتصل نسبة الإصابة في

ريف الوادي والدلتا إلى حوالي ٨٣% من جملة الحالات المصابة في مصر ، وتُشير الإحصاءات إلى أن حوالي عشرين مليون نسمة مصابون بالمرض.

❖ نموذج للتنمية الريفية :

من المنظمات الدولية التي تهتم بالتعاونيات الريفية منظمة الأغذية والزراعة لهيئة الأمم(*) المتحدة (FAO). وقد عقدت هذه المنظمة الكثير من المؤتمرات التي حاولت من خلالها **أن تخرج بتصورات حول إنشاء تعاونيات ريفية عن طريق تنفيذ سياسات حكومية معينة في البلدان النامية تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة فيما يتعلق بتحسين الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للغالبية العظمى من المواطنين في البلاد النامية وعلى وجه الخصوص أولئك الذين يعيشون في المناطق الريفية وينتمون إلى الفئات الأقل حظاً والأكثر فقراً مستهدفة من وراء ذلك أن يصبح هؤلاء القوم قوة مضافة إلى الكيان الإجتماعي والإقتصادي لدولهم.**

ويسعدنا أن نعرض فيما يلي بحثاً عن :

(تصورات حول إنشاء تعاونيات ريفية عن طريق تنفيذ سياسات حكومية معينة في البلدان النامية ، مع الإشارة بوجه خاص إلى نموذج ذي (ثلاث مراحل). وقد كتب هذا البحث (ألفريد هانلALFRED HANEL) وهو أستاذ بجامعة ماربورج بألمانيا الإتحادية ويتولى تدريس العلوم التعاونية بمعهد التعاون للبلدان النامية في هذه الجامعة ، **هذا بالإضافة إلى أنه عضو بجامعة البحث لطرق التطوُّر والتقدُّم.**

ولعل خبرة هذا العالم الواسعة في العلوم التعاونية قد جعلته يهتمّ بالتنمية التعاونية في الدول النامية وحاجة هذه التنمية إلى التخطيط الرشيد ، وتقييم السياسات الحكومية الخاصة بإنشاء وتطوير التعاونيات ، والتعرف على أفضل الأساليب التي تجذب الفلاحين إلى عضوية التنظيمات التعاونية ، وتقبلهم

(*) Food and Agricalture Organization.

ولمن يرغب في أن يستزيد في معرفة تاريخ هذه المنظمة ودورها على النطاق العالمي ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : بحوث ودراسات في إستراتيجية التنمية الزراعية ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير- الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧.

طواعية وإختياراً لخدمات المشروعات التعاونية ، ومشاركتهم بفاعلية في الجماعة التعاونية.

ويهمنا أن نوضّح أن هناك الكثير من الجدل الذي يرتبط بموضوع إشراف الحكومة وقيادتها للحركة التعاونية عن طريق موظفيها الذي يشغلون الأجهزة الإدارية المختصة ، ومن بين المشكلات التي تُثار في هذا الخصوص:

***) أن الإجراءات البيروقراطية التي ينتهجها الموظفون الإداريون إمتثالاً للقوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات الصادرة إليهم ، كثيراً ما تعوقهم عن بذل أقصى ما لديهم من طاقة وإمكانيات لمعاونة التنظيمات التعاونية التي يُشرفون عليها لكي تصبح فعلاً قادرة على إتخاذ القرارات في حدود الإدارة الذاتية والمسئولية الذاتية.**

***) أنه لوحظ أن الكثير من الأجهزة الإدارية المسئولة عن التنظيمات التعاونية تعهد في أغلب الأحوال إلى أن تنشئ لنفسها مصالح وأهداف خاصة بها ، بحيث تستشعر أن المصالح والأهداف أصبحت جزءاً أساسياً من كيانها الوظيفي ، وبذلك لا تُوافق في سهولة على أن تتخلى عن السلطات ومختلف أشكال النفوذ التي إكتسبتها بإشرافها على التنظيمات التعاونية ومختلف أوجه نشاطها.**

أننا نوجه النظر إلى ما دار في هذا البحث من تحذير سواء للأعضاء أو المديرين الأقوياء الذين يسيئون إستخدام المشروعات التعاونية لتحقيق مصالح خاصة بهم بدلاً من توجيهها لصالح الأعضاء ، كما نوجه النظر أيضاً إلى أهمية تخفيض النفوذ الحكومي على التعاونيات عن طريق أسلوب علمي يأخذ بيد التعاونيات تدريجياً نحو القدرة على الإستقلال وهذا ما يُركّز عليه هذا البحث الهام.

تصورات حول إنشاء تعاونيات ريفية
عن طريق تنفيذ سياسات حكومية معينة في البلدان النامية
مع الإشارة بوجه خاص إلى نموذج ذي ثلاث مراحل

١) المقدمة والمدى : Introduction and Scope

تنتشر الجمعيات التعاونية في جميع بلدان العالم الثالث ، وتتفاوت تلك الأقطار تفاوتاً عظيماً في الظروف الإجتماعية والإقتصادية ومدى درجة التقدم التي بلغتها وفي أدوات التنمية التي تتبع في كل بلد. وترى حكومات هذه البلاد أن على التعاونيات الإسهام بنصيب وافر في التطور الإجتماعي والإقتصادي لاسيما في القطاع الزراعي والمناطق الريفية.

وتتجه حكومات معظم البلاد النامية إلى تشجيع التعاونيات ورعايتها **باعتبارها " أداة " أو " عامل " تحقيق أهداف التنمية الإجتماعية والإقتصادية لما لها من أثر إيجابي في هذه الشئون متى أحسنت إدارتها** ، ومن أجل ذلك تنفذ حكومات هذه البلاد آراء واستراتيجيات وبرامج ومشروعات وسياسات وإجراءات ترمي إلى التأثير على نمو التعاونيات وتطورها وتحاول عن طريق سياساتها التعاونية(*) (السياسة العليا للتنمية التعاونية) وباستخدام الإجراءات المباشرة وغير المباشرة المتصلة بتلك السياسة أن تؤثر على التعاونيات بل وتوجهها بطريقة من شأنها أن تؤدي الأنشطة التعاونية إلى تحقيق أثر تنموي مكثف.

وتبدو هذه النظرة إلى التعاونيات بصفتها " أداة " لتحقيق أهداف التنمية **صحيحة بوجه خاص ومنطبقة اليوم تمام الإنطباق على القطاع الزراعي ، والمناطق الريفية بوجه عام ، إذ غالباً ما تدخل التعاونيات هناك في إطار** متكامل من الإجراءات المقصود بها تنفيذ سياسات التنمية الزراعية والبرامج

(*) Policies at this level are defined by Dulfer as the "macropolicy of cooperative development" as against "micropolicy of cooperative development" which denotes the policy of the individual cooperative society. Dulfer, E., Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives in Developing Countries, FAO, Rome 1974.

الخاصة والمشروعات المخططة لغرض إدخال المستحدثات والتعجيل بالتغيير الإجتماعي والإقتصادي.

وتُدمج التعاونيات بهذا الصدد في برامج توزيع الإئتمان الزراعي وإمداد الزُرّاع بمستلزمات الإنتاج ، والآلات والأدوات والسلع الإستهلاكية وتسويق (تجهيز) المنتجات الزراعية ، والإرشاد الزراعي ، وبرامج التوطين وتنمية القرية والمجتمع والإصلاح الزراعي.

ولم يستطيع الفلاحون ولا غيرهم من " رعاة " التعاون أن يقيموا الجمعيات التعاونية الزراعية والريفية بأعداد كافية ومن الأنواع الضرورية وفي زمن قصير نسبياً كي تعاون الحكومات في تنفيذ برامج التنمية والمشروعات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المُكثفة ، فاضطرت الحكومات إزاء ذلك إلى إتخاذ إجراءات كثيرة ومتنوعة (برامج ومشروعات) لإنشاء وتطوير التعاونيات " الفعَّالة " ، وكثيراً ما تخصص حكومات البلاد النامية موارد بشرية ومالية كبيرة من أجل إنشاء وتطوير المؤسسات التعاونية – وفي سبيل ذلك ولتنفيذ سياسات الحكومات وخططها وبرامجها ومشروعاتها ، أقامت تلك الحكومات منظمات حكومية أو تحت إشراف الحكومة كالوزارات والإدارات والهيئات الخاصة ووكالات التنمية وغيرها[*]، وتتولى هذه المنظمات في العادة إرشاد التعاونيات والإشراف عليها إدارياً ، وبذلك تتدخل الحكومات مباشرة في تحديد أهداف التعاونيات وأنشطتها (السياسة الصغيرة للتنمية التعاونية) إلى حد كبير.

غير أنه كثيراً ما يؤدي عقد الآمال الكبيرة إلى حد مبالغ فيه على أثر التعاونيات في التنمية – مع عدم ملاءمة الإجراءات الحكومية أو إنخفاض

---

*) In this context of Munkner, H.H., New Trends in Cooperative Law of English-speaking Countries of Africa, Second Print, Marburg 1973; Munkner, H.H. Die Organisation der eingetraegen Genossenschaft in den zum englischen Rechtskreis gehorenden Landern Schwarzafrikas, dargestellt am Beispiel Ghanas, Marburg 1971; Munkner, H.H., Cooperative Law as an Instrument of State Sponsorship of Cooperative Societies, Marburg 1974.

كفاءتها – **إلى زيادة خيبة الآمال إزاء " ضعف " أثر الأنشطة التعاونية والإجراءات الحكومية في تحقيق التنمية المطلوبة.**

ويحتاج التخطيط الرشيد وتقييم السياسات الحكومية الخاصة بإنشاء وتطوير التعاونيات " الفعَّالة " إلى وضع نظام عملي ومناسب لتحديد أهداف(*) وواجبات الحكومة المتعلقة بتنمية هذه التعاونيات.

وقد تُسفر هذه الأهداف والواجبات في كثير من البلاد النامية عن كونها في كثير من الأحوال آراء صيغت في شكل مبهم نسبياً برغم ما يكون قد وضع من برامج ومشروعات وإجراءات لإنشاء وتطوير التعاونيات.

ويبدو من المفيد والحالة هذه أن نحاول التفرقة تحليلياً بين الآراء المختلفة المناسبة منطقياً لتطوير التعاونيات عن طريق المبادأة الحكومية وسوف نُعالج ذلك فيما بعد.

كما سنتناول أيضاً تحليلاً مختصراً لفكرة إنشاء وتطوير التعاونيات من خلال المنظمات الحكومية والمنظمات التي تشرف عليها الدولة كنموذج ذي مراحل ، ولعل الخطط والإجراءات الحكومية لإنشاء التعاونيات الزراعية والريفية خصيصاً من أجل تنفيذ الإصلاح الزراعي مما يتصل بهذه الفكرة.

٢) السياسات الحكومية من أجل تطوير تعاونيات ريفية " فعَّالة " :

أ) الإجراءات الحكومية المختلفة لإنشاء التعاونيات والنهوض بها :

تتفاوت السياسات والإجراءات الحكومية التي تخطط وتنفذ في مختلف الأقطار لإنشاء التعاونيات الريفية والنهوض بها تفاوتاً كبيراً ، وتنتهج الحكومات من أجل إجتذاب الفلاحين لعضوية التعاونيات والمشاركة في نشاطها إجراءات تتفاوت بين نشر المعلومات وإقتناع الفلاحين بالمزايا

---

*) **In this context of Hanel, A., Muller, J.O., On the Evaluation of Rural Cooperatives with Reference to Governmental Development Policies Case Study Iran. Study for the Federal Ministry of Economic Cooperation, Bonn, in collaboration with the Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, (in press).**

(المرتقبة) التي يحققها التعاون ، وبين تركيز برامج الزراعة في إيدي التعاونيات ، **بل قد تلجأ الحكومات إلى أشكال من الإجبار الإداري** ، كذلك تختلف أيضاً الإجراءات الحكومية الخاصة بإنشاء المشروعات التعاونية وتختلف بالمثل أشكال تكامل التعاونيات في النظام الإقتصادي ، وبينما تترك كثير من البلاد التعاونيات للتنافس (بنجاح) مع المشروعات الخاصة والعامة تُفضل بعض الحكومات أن تمنحها حقوقاً إحتكارية متنوعة.

ويفترض حين تُنفذ الحكومة سياستها وإجراءاتها الخاصة بإنشاء التعاونيات الريفية أنها تهدف إلى التأثير مباشرة وعن طريق غير مباشر على تطور هذه المنشآت التعاونية بطريقة يمكن معها أن تؤثر تأثيراً مكثفاً على التنمية وبذلك تُسهم بفعالية في تحقيق أهداف الحكومة المتصلة بالتنمية.

وتتطلب محاولة التفرقة تحليلاً بين التصورات الأساسية المختلفة لتطوير التعاونيات الريفية فحصاً مختصراً للبناء الرئيسي لنوع التنظيم الإجتماعي والإقتصادي مع التركيز على أنواع وكثافة الآثار التنموية التي يُراد إدخالها في المناطق الريفية عن طريق التعاون.

٣) تحقيق الأثر التنموي كنتيجة للأنشطة التعاونية :

تعرف " التعاونيات " في هذه الدراسة بأنها مؤسسات إجتماعية إقتصادية طبيعتها كالآتي(*) :

يُشكل الأفراد الذين لهم أهداف مشتركة في الغالب عن إقتصادياتهم الفردية (أسرهم ومشروعاتهم) جماعات تعاونية وتتميز الجماعة التعاونية بأن لها إهتمام أو هدف واحد على الأقل مشترك فيما بين أعضائها ، وتقوم الجماعة التعاونية بتوريد أو إنتاج السلع والخدمات مادام تحقيق الهدف المشترك أو الأهداف المشتركة يتم عن طريق هذا التوريد أو الإنتاج وتقع على المشروع التعاوني عبء " النهوض " بأعضاء الجماعة التعاونية بأن

---

*) **Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives., op. cit. p. 9 sq.; Kuhn, J., Stoffregen, H. How to measure the efficiency of agricultural cooperatives in developing countries, Case Study-Kenya; FAO, Rome, 1975 p. 4 sqs.; Hanel, A., Muller, J.O.; On the Evaluation of Rural Cooperatives.**

تقدم لهم مباشرة السلع والخدمات بصفتهم " زبائن " للمشروع التعاوني (أو بوصفهم عمالاً ، وذلك في حالة عُمَّال التعاونيات الزراعية الإنتاجية).

ونظراً لمرونة هذا الشكل التنظيمي " التعاوني " وسهولة تطويعه لمختلف مستويات التنمية ومختلف الميادين الإقتصادية ، فإنه يُتيح لأعضائه إمكانيات كثيرة ومتنوعة لتحقيق أهدافهم الفردية بالمشاركة في الجماعة التعاونية ، وعن طريق أنشطة المشروع التعاوني الرامية إلى النهوض بشئونهم.

وتنشأ النتائج المتعلقة بالأعضاء والمتعلقة بالتنمية كنتيجة لأنشطة الجماعة التعاونية والمشروع التعاوني ، وتعتبر في الغالب نتيجة لعملية معقدة ومستمرة من تجميع الأهداف وإقترانها فيما بين القائمين بتحديد الأهداف في النظام الإجتماعي الفني " التعاوني "(*) **وقد يعمد هؤلاء القائمين برسم أهداف إلى إدخال أشخاص أو جماعات أو مؤسسات أخرى مثل مديري المشروع التعاوني والمشرفين والمستشارين التعاونيين والوكالات الحكومية والمنظمات الخاضعة للدولة وممثلي الهيئات التعاونية من المستوى الثاني والثالث إلى جانب الأعضاء التعاونيين الذين يعتبرون المشروع التعاوني أداة تحقيق مصالح وأهداف الجماعة ومصالحهم وأهدافهم الفردية.**

(*) On the use of the systems-approach in the theory of cooperatives sec : Dulfer, E., Zielsysteme, Entscheidungaprozeas und Kooperationsstruktur im kooperativen Verbund. Eine Anwendung kybernetischer Betrachtungaswiese, in : E. Weisser (ed.) Festschrift fur Georg Draheim, Gottingen 1968 (pp. 170-195); Dulfer, E., Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives .. op. cit.; Dulfer, E., Bewertungs und Messprobleme bel der Evalulerung von Genossenschaften in Entwicklungalandern, in : Zur Krise der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik E. Dulfer (ed.) 1975; Vierheller, R., Unternehmensfuhrung und Mitgliederinformation in der Genossenschaft, Marburg 1973; Kuhn, J., Zu den Interessen von Mitgliedern landwirtschaftlicher Genossenschaften in Entwicklungalandern, in : Zur Krise der Genossenschaften in der Entwicklungspolitik, op. cit. pp. 91-120; Hanel, A., Muller, J.O., On the Evaluation of Rural Cooperatives .

وتتأثر نتائج عملية تنسيق الأهداف هذه بوجه خاص بعوامل **مثل نوع ومستوى البيانات المتوافرة ، والقوة الإجتماعية والإقتصادية التي يتمتع بها القائمون بتحديد الأهداف والبناء التنظيمي للجمعية التعاونية ، ويجب أن تتوافر المعلومات الصحيحة عن هذه العوامل حتى يمكن رسم السياسات الحكومية السديدة إزاء التعاونيات** ، وتستطيع الحكومة بوصفها صانعة القرار النهائي فيما يتعلق بالسياسات التعاونية القومية أن تؤثر بطريق مباشر وبطريقة غير مباشرة في عملية تنسيق الأهداف بقصد تحقيق مصالح وأهداف الأعضاء وبعد ذلك تحقق أيضاً الآثار المرغوب أحداثها في مجال التنمية.

وقد تتحقق من الأنشطة التعاونية نتائج شتى يمكن أن تؤثر إيجابياً على عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية في البلاد مما يمكن معه إعتبارها إسهاماً في تحقيق أهداف الحكومة المتعلقة بالتنمية(*).

ويمكن تقسيم تلك الآثار على مستوى الجمعية التعاونية الأساسية(**) (الآثار الصغرى Micro-effects) ومن الوجهة التحليلية إلى ما يلي على الأقل:

***) آثار مباشرة على الأعضاء وإقتصاديداتهم وتنشأ عن خدمات المشروع التعاوني للنهوض بشئون الأعضاء ومن أنشطة الجماعة التعاونية.**

---

*) From among the literature on contributions of cooperatives to socio-economic development and the attainment of governmental goals see in this context expecially : Benecke, D.W., Kooperation und Wachstum in Entwicklungslandern, Tubingen 1972; Berthelot, J., Criteria and methods of evaluating the efficiency of agricultural cooperatives in developing countries (manuscript, mimeo, first draft) FAO, Rome 1972; Buscher, H., Die Rolle der Genossenschaften in einer entwicklungspolitischen Konzeption, in : E. Weisser (ed.) Festschrift fur Georg Draheim op. cit. pp. 312-331; Dulfer , E., Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives .. op. cit.; Dulfer, E., Bewertungs und Messprobleme bei der Evaluierung .. op. cit.; Helm, F., The Economics of Cooperative Enterprise, London 1968; Widstrand, C.G. (ed.) Cooperatives and Rural Development in East Africa, Upsala, New York 1970; Widstrand; C.G., (ed.) African Cooperatives and Efficiency, Upsala 1972.

**) In the following only primary cooperatives are considered; secondary and tertiary cooperative institutions could be analysed analogously as promotional organizations for the lower levels.

*) **آثار غير مباشرة وتنشأ عن وجود ونشاط المجموعة التعاونية (المؤلفة من المشروع التعاوني وإقتصاديات الأعضاء) وتأثيرهما على البيئة التي توجد فيها تلك المجموعة التعاونية.**

ولا يمكننا في هذا البحث إلا أن نتناول بإيجاز شديد وفي صورة أمثلة فقط آثار الأنشطة التعاونية التي تمس التنمية :

فقد تنشأ آثار مباشرة إذا قدم مشروع تعاوني متعدد الأغراض لأعضائه من الفلاحين خدمات فعَّالة في ميادين : (الإئتمان ، التوريد ، الإرشاد ، التسويق .. إلخ) وإذا حازت هذه الخدمات قبولاً لدى الأعضاء فقد تؤدي إلى قيامهم بأعمال مثل **إدخال عمليات إنتاجية مستحدثة تزيد الإنتاجية وترفع الناتج الإجمالي أو تؤدي إلى تنويع الإنتاج أو التخصص فيه** ، ويلاحظ كقاعدة عامة أن سياسة التنمية القومية ترمي إلى إحداث هذه الآثار التي تعتبر إسهامات في تحقيق أهداف التنمية التي تتوخاها الحكومة ، كذلك قد تؤدي برامج المعلومات والتثقيف وغيرها من الإجراءات الرامية إلى **إدماج الأعضاء في الجماعة التعاونية إلى أن يشكل الفلاحون أهدافهم الخاصة التي تُبدي إستعدادهم للتجديد وإنفتاحهم على الجديد.**

ولا تنشأ هذه الآثار المباشرة بصورة مكثفة إلا إذا إنضم الفلاحون إلى عضوية التعاونيات وتقبلوا خدمات المشروع التعاوني وشاركوا بفاعلية في الجماعة التعاونية ، ويجب بالطبع أن يكون للمشروع التعاوني قدرات وإمكانيات كافية للنهوض بشئون الأعضاء.

ولا يتوقع من الفلاحين الأعضاء أن يسلكوا هذا السلوك إلا إذا اعتبروا خدمات الجمعية التعاونية إسهاماً (جيداً) في إشباع حاجاتهم الشخصية العاجلة في ضوء الأولويات الزمنية والمفاضلات بين المخاطر ، وباعتبار تلك الخدمات طرق عمل بديلة مفتوحة أمامهم.

وهكذا يبدو أن حُسن تقبل الأعضاء لخدمات الجمعية التعاونية وإحساسهم من واقع تجاربهم أن هذه الخدمات تُسهم في تحقيق أهدافهم ، كل ذلك من الشروط الأساسية التي لابد منها لكي يقبل الأعضاء على المشروع التعاوني وتؤدي عمليات الإتصال الناشئة عن ذلك وعن المشاركة الإيجابية في الجماعة التعاونية إلى توافر المزيد من المعلومات للأعضاء مما يساعد فيما بعد (إلى جانب البرامج التثقيفية التي توضع خصيصاً لهذا الغرض)

علة تنمية عقلية الأعضاء بالتدريج وزيادة إستعدادهم للتعاون ، وهذه ظاهرة هامة جداً وناحية ذات قيمة في تطوير " التعاونية ".

وجدير بنا أيضاً أن نذكر في هذا الصدد إمكانيات العلاقات الإيجابية (التراكمية المستقبلية) وما يترتب عليها من الآثار المباشرة ، وهكذا فإن الأنشطة التي تهدف بوجه خاص الى تحقيق مصالح وأهداف الأعضاء قد ينتج عنها زيادة إستعداد الأفراد وقدرتهم الشخصية على تحسين الظروف المادية والمنشأة التعاونية وتكثيف الأنشطة وتنويعها وزيادتها ، وبالتالي تكثيف الآثار التنموية.

أما الآثار الإجتماعية والإقتصادية غير المباشرة فهي نتائج غير مقصودة في الغالب وغير متوقعة بل وغير معترف بها وتنشأ عن تأثير المجموعة التعاونية في البيئة الإجتماعية والإقتصادية المحيطة بها ، ويقيم الأعضاء تلك الآثار بطريقة تختلف من عضو إلى آخر وكذلك تختلف في تقييمها كل من الإدارة والحكومة.

ونذكر في هذا الصدد الآثار التي يحدثها إنشاء الجمعيات التعاونية على التنافس في الأسواق(*) ، لأن إنشاء مشروع تعاوني في سوق تتميز بإنخفاض المنافسة فيها بدفع المشروعات الأخرى إلى زيادة وتحسين خدماتها مما تنشأ عنه دوافع إيجابية تُساعد عملية التنمية والنمو الإقتصادي ، لكن زيادة حدة المنافسة قد تؤدي من ناحية أخرى إلى إنخفاض قدرة الجمعية التعاونية على النهوض بأعضائها وهذا يدفع إدارتها إلى زيادة الأنشطة ، وعليه فإن الإدارة في المشروع التعاوني (وكذلك الموظفين الذين يُشرفون على إدارة المشروع التعاوني) قد لا ينظرون إلى هذه المنافسة وآثارها نظرة إيجابية صحيحة ،

---

*) **On the analysis of cooperatives as an instrument for increasing the effectiveness of the competition process see: Benecke, D.W., Die Genessenschaft als Instrument zur Intensivierung des Wettbewerbs in Entwicklungalandern, in : Genogsenschaften Demokratie und Wettbewerb, Tubingen 1972, pp. 185-217; Fleischmann, G., Genossenschaften und Wettbewerb, in : Zeitschrift fur das Gesamte Genossenschaftwesen, Bd. 22 (1972) H. 2, pp. 159-174; Hamm, W., Wettbewerbspolitische Aspekte genossenschaftlicher Aktivitat, in : Genossenschaften Demokratie und Wettbewerb.**

لكنهم لم يتمكنوا من منعها إذا كانت الحكومة من سياستها تشجيع تطور الأسواق والمنافسة الفعَّالة فيها.

فإذا تجمعت الآثار المباشرة وغير المباشرة الصغرى والمتعلقة بالتنمية والناشئة عن الجمعية التعاونية الأساسية Primary في قطر أو منطقة أو قطاع فقد تتطور إلى آثار كبرى Macro-effects تعتبر إسهامات في تحقيق أهداف الحكومة التنموية التي تتحدد عادة على المستويات الكبرى.

ولا ريب أن الآثار المباشرة وغير المباشرة المترتبة على أنشطة التعاونيات تعتبر إسهاماً في تحقيق مختلف أهداف التنمية كما تصوغها الحكومات عادة ، وتريد الحكومات آثاراً تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاجية والإبتكار والإنتاج الإجمالي والعمالة وتنوُّع المنتجات وزيادة عدالة توزيع الدخل وغير ذلك ، وتأمل أن تسهم التعاونيات في " تعبئة الموارد البشرية " من أجل المشاركة المكثفة إقتصادياً وسياسياً مما يُساعد على التغلب على عدم التكامل الإقتصادي والإجتماعي والسياسي ، ويؤدي إلى إنقاص المشكلات التي تنشأ عن مختلف أشكال الإزدواجات الموجودة.

ويتضح من هذا التحليل الموجز أن الآثار الصغرى المباشرة التي يجب إيجادها كمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الحكومية يتوقع أن تحدث عادة وغلى حد كبير كنتيجة لإنجازات المصالح والأهداف (الحيوية) لأعضاء التعاونيات ، كما أن الآثار الإجتماعية والإقتصادية التي تُعتبر إسهاماً في تحقيق الأهداف المتصلة بخطة التنمية الحكومية قد تنشأ كنتيجة غير مقصودة وغير معروفة لتحقيق أهداف الأعضاء.

وهكذا تستطيع الحكومة أن تخطط وتنفذ سياسات وإجراءات (برامج ومشروعات .. إلخ) ترمي لتطوير أنشطة التعاونيات والتأثير عليها بطريقة تجعل هذه المؤسسات تواصل العمل بكفاءة في النهوض بشئون أعضائها وحين تغفل التعاونيات ذلك وفي أثناء قيامها بهذه الواجبات تحدث آثاراً في ذاتها إسهاماً في تحقيق أهداف الحكومة والتنمية.

٣) التصورات الحكومية لتطوير التعاونيات " الفعَّالة " - نظرة تحليلية موجزة :

يبدو من الضرور أن نذكر أولاً في غضون عملية محاولة التمييز تحليلياً بين التصورات الأساسية لإنشاء تعاونيات " فعَّالة " **أن التصور يرمي إلى إدماج التعاونيات - وإقتصاديات أعضائها بالتالي من خلالها - إدماجاً تاماً في نظام الإقتصاد الموجه مركزياً من النوع الإداري هو تصور موجود فعلاً ، لكنه غير مشمول بهذا البحث.**

أما التصورات التي نوردها فيما يلي **فتتصل بأفكار التنمية القائمة على أنظمة السوق أو على الإقتصاد المختلط** Mixed economy والتي تطبق عملياً إجراءات تنمية " براجماتية " (*) بوجه عام ، وفيما يتعلق بإنشاء التعاونيات الريفية بوجه خاص.

وفي مثل هذه الأحوال تُطبق الحكومات إجراءات إدارية مباشرة وغير مباشرة لإنشاء وتطوير مؤسسات تعاونية ريفية فعَّالة " ذات كفاءة ".

ويبدو - والحالة هذه من المفيد التفرقة بين :

*) الشكل العام للمؤسسات التعاونية التي ينبغي إنشاؤها وتطويرها من خلال الإجراءات الحكومية.

*) التصورات ، والإستراتيجيات ، والإجراءات ، والبرامج ، وغيرها التي تخطط وتنفذ من أجل إنشاء وتطوير أنواع من التعاونيات تناسب الشكل العام الذي تبغيه الحكومات.

وغالباً ما توصف به هذه الأشكال العامة بـ Leitbild للأنواع السياسية من التعاونيات المراد إنشاؤها بأوصاف مبهمة ومختلفة ، غير أن حكومات غالبية الدول النامية تعلن رسمياً بوضوح عن رغبتها في تطوير وإنشاء تعاونيات تُطابق **أشكال المؤسسات المستقلة Autonomous** القائمة على المساعدة المتبادلة ، وهي مؤسسات مستقلة نوعاً عن المعونة الحكومية المباشرة والتدخل الإداري المباشر والإشراف والقيادة من جانب الحكومة أو الدولة أو هيئاتها.

---

*) For pragmatism in development policy see, e.g. Clapham, R., Marltwirschaft in Entwicklungslandern, Freiburg 1973.

ويتميز هذا النمط الذي يُقارب إلى حد كبير الشكل التعاوني المراد رسمياً حسب ما تُعلن عنه حكومات كثير من البلدان بأن تتوافر فيه الأوصاف الآتية :

أن في النية (على المدى الطويل على الأقل) إنشاء وتطوير مؤسسات يكون أعضاؤها على إستعداد وقدرة على المشاركة بنشاط وفاعلية ، في إطار الجماعة التعاونية من أجل الإحتفاظ بروابط وثيقة بالمشروع التعاوني ، ويقوم برسم السياسة والأهداف في المشروع التعاوني إدارة ذات مؤهلات وخبرة وديناميكية لضمان تقديم الخدمات التي يحتاجها الأعضاء واللازمة بوجه عام لتحقيق أهداف التنمية الشاملة ، ويجب أن تكون الجمعية التعاونية قادرة على إجتذاب الأعضاء (المرتقبين) لتبث فيهم الحافز ولتسهم في نمو قدرة المشروع التعاوني على النهوض بهم في نفس الوقت وذلك عن طريق قبولهم شراء الأسهم وموافقتهم على إنشاء الإحتياطيات ، وكذلك ينبغي أن يقوم الأعضاء بدورهم في أجهزة الجمعية التعاونية وأن يضطلعوا بوظيفة الرقابة طبقاً لما يرسمه القانون (وهذا شرط أساسي للإستقلال المالي وإستقلال الجمعية عن التدخل الإداري المباشر والإشراف والرقابة من جانب الأجهزة الحكومية).

وتُريد الحكومة أن تنشئ أشكالاً من التعاونيات تتناسب مع " الشكل " المختار لتحقيق الآثار التنموية التي تتوقعها من تلك التعاونيات ، ولهذا توصف تلك التعاونيات بأنها " أداة " الحكومة التي هي صانعة القرار فيما يتعلق بسياسة التنمية القومية ، وتخطط الحكومات وتنفذ إجراءات لإنشائها وتطويرها نظراً لأن تلك المؤسسات التعاونية لا توجد بأعداد كافية ، ويعتبر إنشاء وتطوير عدد كاف من التعاونيات مُطابق للشكل المثالي هدفاً من أهداف السياسات التعاونية الحكومية برامجها ومشروعاتها وإجراءاتها ومن ثم هو هدف فرعي أو وسيط في سياسات التنمية الحكومية.

ويجب أن ندخل في إعتبارنا عند تحليل تصورات إنشاء وتطوير التعاونيات الريفية عن طريق المبادآت الحكومية أن **التعاونيات الزراعية والريفية " المستقلة " حسنة الإدارة والعمل لم تنشأ أبداً في البلاد النامية – إلا في حالة نادرة – نتيجة لمبادأة تلقائية وتعاون من جانب الفلاحين الأعضاء فيها** أو لِمُبادآت خاصة أخرى لأن الظروف الإجتماعية والإقتصادية السائدة ليست مواتية ، وهذه الحقيقة قد تكون مخالفة لما كان

ينتظره الباحثون سابقاً ، لكنها حقيقة واقعة ، **وقد ثبت أن إستراتيجيات إنشاء التعاونيات التي نجحت حين طُبِّقت في أوروبا لم تُصادف نجاحاً حين أريد نقلها مباشرة إلى البلاد النامية.**

لهذا بدأت الحكومات في معظم البلاد النامية في إنشاء وتطوير التعاونيات طبقاً لتصورات أخرى ، وليس من المفروض هنا أن ندخل في مناقشة أنشطة الحكومات وموقفها إزاء التعاونيات مما يصطبغ جزئياً بصبغة عقائدية في بعض الأحيان ، وعلى الذين يعارضون مبادآت المسئولين الحكوميين من أجل إنشاء التعاونيات أن يتذكروا أن رايفيزين Raiffeisen وهاس Hass كانوا موظفين حكوميين أيضاً ، **ونستطيع أن نجد أمثلة من التعاونيات المستقلة نسبياً التي أنشئت في البلاد النامية تتصف بحُسن الإدارة والنجاح في العمل نتيجة للمشورة والقيادة والإشراف من جانب موظفي الحكومة.**

ولكن يجب أن نشير في المتعلقة بالأجهزة الحكومية أدناه ، وهذه الناحية هي أن موظفي الحكومة أو هيئات الدولة المعهود إليها برعاية التعاونيات إذا كانوا جزء من مؤسسات مركزية إدارية بيروقراطية (وزارات ، هيئات حكومية ، منظمات تُشرف عليها الدولة .. غلخ) تتعرض لأخطار منها :

*) **أن الإجراءات البيروقراطية تعوق الموظفين عن تطبيق (أدنى) القدرات التطبيقية التي تعتبر ضرورة لتطوير التعاونيات " المستقلة ".**

*) **أن المنظمات الإدارية المسئولة تنشئ في العادة لنفسها مصالح وأهداف " خاصة بها " مما لا يجعلها توافق بسهولة على التخلي عن السلطات ومختلف أشكال النقود التي إكتسبتها على التعاونيات.**

وفي ظل النوايا التي أعلنتها الحكومات وعلى أساس التنسيق بين الأهداف التعاونية الحكومية وبين مصالح وأهداف الأعضاء التعاونيين (المرتقبين) تستطيع أن تُميز تحليلياً بين حكومتين مختلفتين على الأقل (إلى جانب الفكرة المشار إليها آنفا) لإنشاء وتطوير التعاونيات الريفية عن طريق

المبادآت الحكومية ، ويمكن أن ترجع الإجراءات الحكومية المختلفة إلى هاتين الفكرتين(*).

ومن بين تلك الأفكار ، المبادآت والسياسات الحكومية الرامية غلى إنشاء التعاونيات " المستقلة " (مجموعات تعاونية) مقصود بها أن تكون مستقلة بشكل واسع عن العون المالي المباشر أو التدّخل الإداري المباشر والإشراف والقيادة المباشرة منذ بدء نشأتها.

وتتصل هذه الفكرة " الكلاسيكية " عن إنشاء التعاونيات المستقلة بالبلاد النامية الخطط والإجراءات الحكومية الرامية إلى خلق الظروف الممهده Preconditions لإنشاء وتطوير التعاونيات " المستقلة " بواسطة الأعضاء أنفسهم ، وهكذا ينتظر أن تنشأ التعاونيات (وتتطور تدريجياً وباستمرار) نتيجة لمبادأة وأنشطة الأعضاء أنفسهم ، وتقوم كمنظمات للمساعدة الذاتية والمتبادلة (تعاونية).

وطبقاً لهذه الفكرة يصبح من واجب الحكومة تحسين الظروف الممهدة لإنشاء وتطوير التعاونيات بمعرفة الأعضاء (المرتقبين) أنفسهم مثل إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين " البنية الأساسية " بالمعنى الواسع للكلمة والقوانين والمعلومات وبرامج التثقيف والتدريب وتدابير ومراجعة الحسابات وإسداء المشورة وسياسات التنمية الزراعية المواتية لإنشاء ونمو هذه المؤسسات إلخ.. غير أنه من الواجب في هذا الصدد التأكيد إلى جانب التدابير القانونية والمحاسبية على برامج المعلومات والتثقيف والتدريب من أجل الأعضاء (المرتقبين) وأعضاء مجالس الإدارة والمديرين والموظفين في الجمعيات التعاونية.

ويجب أن يتعلم الأعضاء (المرتقبين) كيف يقودون المنظمات التعاونية ويستخدمونها بفاعلية ، ويجب أن يتم ذلك ما أمكن قبل إنشاء الجمعية التعاونية ، وقيام المشروع التعاوني وهنا تتخذ " المنظمات قبل التعاونية "

---

*) **According to the concepts for developing of cooperatives through government initiatives, dealt within this paper also: c.f. Hanel, A., Zur Frage der Abstimmung staatlicher Entwicklungskonzepte fur Genossenschaften .. op. cit., p. 129 sqs.**

Pre-Cooperatives " التعاونيات التجريبية " Probationary Cooperatives أهمية خاصة ، ويبدو أن كثيراً من الباحثين الذين يتناولون مسألة إنشاء التعاونيات في البلاد النامية ، يؤكدون هذه الفكرة التي لا نريد أن نتناولها بشرح تفصيلي هنا.

وقد عمدت كثير من حكومات البلاد النامية إلى إدخال التعاونيات الزراعية والريفية في تنفيذ البرامج الحكومية (الإئتمان ، التسويق ، الإرشاد ، الإصلاح الزراعي .. إلخ) **وأنشأت تعاونيات خصيصاً لتنفيذ هذه البرامج** ، والهدف من ذلك الإسراع بعملية التغيير والتنمية في القطاع الزراعي وفي المناطق الريفية بوجه عام ، ونظمت الحكومات إدارات أو منظمات خاصة حكومية أو شبه حكومية مهمتها العمل على إنشاء هذه التعاونيات وإمدادها بالمعونة المالية والموظفين ، **وتعتمد مثل هذه التعاونيات الخاصة إلى حد كبير على معونات من الدولة مما يجعلها تحت تأثير الجهات الحكومية المختصة بالتنمية ، والتي يقوم موظفوها بالإشراف على التعاونيات ومن ثم يؤثرون على تخطيط أهدافها ويُشرفون عليها إدارياً.**

ويبدو مفيداً أن نُميز تحليلياً فكرة أخرى يمكن تسميتها فكرة إنشاء وتطوير التعاونيات من خلال المنظمات الحكومية والمنظمات التي تُشرف عليها الدولة ، وسنتناول هذه الفكرة بتحليل مختصر في القسم التالي ، ونظراً لأن الحكومات التي تتبع هذا الرأي عملاً (كما يبدو من سياساتها وإجراءاتها) كثيراً ما تعلن عزمها على إقامة تعاونيات " مستقلة " فإن هذه الفكرة تعتبر نموذجاً مرحلياً.

٤) فكرة إنشاء وتطور التعاونيات من خلال المنظمات الحكومية التي تُشرف عليها الدولة كنموذج مرحلي :

١) الصفات العامة :

قد تتبع هذه الفكرة في الأحوال العملية على تطبيق إستراتيجيات مختلفة ، لكن هناك نقطة أساسية واحدة في تلك الإستراتيجيات المختلفة وهي : **أن الحكومة أو المنظمات التي تُشرف عليها الدولة تقيم " التعاونيات " لتستخدمها " كأدوات " أو قنوات للتغيير الإجتماعي والإقتصادي** ، ولبيان أوجه الخلاف **في هذا النموذج بالمقارنة بفكرة إنشاء التعاونيات المستقلة**

السابقة بيانها نقول أن موظفي الحكومة ينشئون التعاونيات بعون مالي وفني مباشر من الحكومة لأن الظروف التي تُساعد على إنشاء تعاونيات" المساعدة الذاتية " التي تنشأ مستقلة إلى درجة كبيرة منذ بدايتها ليست متوافرة بعد ولا يمكن إيجادها في وقت قصير نسبياً.

كما أن الخدمات الموجهة إلى الأعضاء والتي تقدمها المشروعات التعاونية (وكذلك من خلال الجماعات التعاونية) مقصود بها في الأساس الإسهام في تحقيق الظروف المادية والشخصية التي تبدو ضرورية كي تتحول هذه التعاونيات فيما بعد إلى تعاونيات مستقلة(*).

ورغم أن الفصل التالي ليس تحليلاً واقعياً للإستراتيجية الإيرانية لإنشاء التعاونيات الريفية(**) ، فإن هذه الإستراتيجية تدخل ضمن الفكرة التي نتناولها بالتحليل هنا ، ولذا قد يكون مفيداً أن تقدم بعض الإيضاحات المستمدة من إيران ، فقد تقرر تطبيق الإصلاح الزراعي لإيجاد الظروف الضرورية لمتابعة تطوير القطاع الزراعي والمناطق الريفية ، وكان لابد من أن تؤدي التعاونيات وظائف معينة تحقيقاً للأهداف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية المتوخاة ، فمثلاً كان لابد عقب توزيع الأراضي أن تشرع التعاونيات فوراً في تقديم الخدمات التي كان يؤديها مُلاك الأراضي إلى الفلاحين (مثل الإئتمان) وعلى الجمعيات أن تقدم أولاً هذه الخدمة على الأقل على أن تتوسع فيما بعد **وتنتقل إلى تقديم الخدمات متعددة الأغراض (الإئتمان ، التوريد ، مستلزمات الزراعة ، الآلات ، الأدوات ، البضائع الإستهلاكية ، الإرشاد ، التسويق ، تجهيز المنتجات وغير ذلك) حتى تُسهم التعاونيات بكفاءة في تحقيق الإصلاح الزراعي** ، وكان مطلوباً من التعاونيات أيضاً أن تنهض بالفلاحين كي يتمكنوا من تحديث مزارعهم وزيادة دخولهم (ومن خلال ذلك تُسهم التعاونيات في تحقيق أهداف الحكومة في التنمية الريفية والقطاعية وبوجه خاص في زيادة الإنتاجية والإنتاج الكلي وتنويع الإنتاج الزراعي وتعتبر هذه الأهداف القطاعية أهدافاً فرعية أو وسيطة من أجل تحقيق فكرة

***) c.f. In this context relationships between (positive) feedback effects mentioned in part 2.2 could be considered.**

****) c.f. Hanel, A., Muller, J.O., On the evaluation of rural cooperatives with reference to governmental development policies, op. cit., part 2.4 and 3.**

التنمية العامة التي تأخذ في الإعتبار أهداف التصنيع السريع والإكتفاء الذاتي الزراعي).

وعقب إلغاء النظام الإقطاعي مباشرة لم يكن الفلاحون الصغار الذين نالوا إستقلالهم حديثاً ، قادرين على إنشاء مشروعات تعاونية ذات كفاءة قائمة على مبادئ المساعدة الذاتية المتبادلة والإدارة بمعرفة الأعضاء أنفسهم الذين عليهم أن يتحملوا مسئولياتهم كاملة إزاء التعاونيات ، **ذلك لأن هؤلاء** الفلاحين كانوا في الغالب قليلي الدراية والخبرة والعلم وشديدي الفقر.

ولم يكن الفلاحون يستطيعون أن يحصلوا على الدراية والمقدرة الشخصية والمادية التي تُمكّنهم من إنشاء تعاونيات ناجحة بغير مساعدة أو قيادة سوى بعد تطورات تستغرق وقتاً طويلاً ، ولا ينتظر من الفلاحين أن يقدموا الموارد المالية اللازمة لإنشاء التعاونيات ذات الكفاءة إلا بعد أن **يقوموا بتحديث مزارعهم** ، ومن ناحية أخرى فإنهم محتاجون لهذا الغرض إلى الخدمات التي لا يمكن أن توفرها لهم سوى جمعيات تعاونية ذات كفاءة أي أنه لإنشاء وتمويل التعاونيات " المستقلة " بمعرفة الأعضاء **وبأنفسهم فهم** محتاجون للخدمات المفروض أن توفرها لهم تلك الجمعيات ، ومن ناحية أخرى إذا شرعت الحكومة في إنشاء منظمات حكومية تتولى تقديم خدمات الإئتمان والتوريد والتسويق والإرشاد وغيرها بطريق مباشر إلى الفلاحين عقب إعادة توزيع الإراضي حسب تخطيط الإصلاح الزراعي فلن يحس الفلاحون فيما **بعد بالحاجة إلى إيجاد تعاونيات مستقلة في مرحلة تالية ولا بالإستعداد والترحيب بإنشاء مثل هذه الجمعيات** ، وإذا ما إختارت الحكومة التي تخطط للتنمية طريق إنشاء الجمعيات التعاونية بإعتبارها السبيل المناسب لذلك فلا بديل أمامها سوى إتخاذ إستراتيجية لإنشائها طبقاً للفكرة التي نتناولها بالتحليل هنا.

٢) ثلاث مراحل أساسية للتطوير :

تعلن الحكومات التي تتبع هذه الفكرة الأخيرة – أي إنشاء التعاونيات من خلال منظمات حكومية عن **عزمها على تطوير الجمعيات لتصبح على المدى الطويل تعاونيات مستقلة تستغني عن العون الحكومي المباشر بدرجة كبيرة وعن إشراف الحكومة وتدخلها الإداري** ، وفي هذه الحالة تستطيع أن تميز ثلاث مراحل اساسية على الأقل فيما يتعلق بهذا التطوير ، ويمكن أيضاً

تقسيم كل مرحلة منها إلى مراحل فرعية ، على أنه ينبغي ألا أن نفسر تلك المراحل بمعنى تاريخي(*) ، **بل بمعنى تحليلي لتطور التعاونيات إلى أجهزة فعّالة** حسب الشكل المالي المشار إليه آنفاً وهذه المراحل هي :

١) المرحلة الأولى وهي إنشاء التعاونيات بمعرفة الحكومة أو المنظمات التي تُشرف عليها الدولة :

وتتميز مرحلة الإنشاء هذه بوجود نفوذ قوي للحكومة أو المنظمات التي تُشرف عليها الدولة (وموظفيها) تمارسه على التعاونيات وعلى المشروعات التعاونية التي تُقيمها تلك التعاونيات بوجه خاص لأنها تُموَّل بموارد حكومية في الغالب.

أما أولويات الأهداف في هذه المرحلة فهي **إنشاء التعاونيات وإقامة مشروعات تعاونية بحجم وبنيان مناسبين (متعددة الأغراض في الغالب)** ثم النهوض بالأعضاء بتقديم خدمات لهم (وخاصة الإئتمان والتوريد والإرشاد والتسويق) مع الأخذ في الإعتبار المصالح والأهداف الفردية والجماعية مادامت هذه المصالح والأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعاونيات ومادام لها أثر على التنمية ، **وتقوم هذه الخدمات في المراحل الأولى بتنفيذ برامج (متكاملة) من خلال المشروعات التعاونية بحيث تكون كفيلة بتحقيق التغيير الإجتماعي والإقتصادي وإحداث التنمية في المناطق الريفية وفي الزراعة فإذا أمكن بذلك النهوض بالفلاحين الأعضاء وحفزهم لإجراء التحسينات وتقبل الطرق الحديثة ، وتحسين وسائل الزراعة وزيادة الإنتاجية والإنتاج فإنه يمكن إحداث تغيير في هيكل الإنتاج يؤدي إلى زيادة الدخل النقدي الذي يكسبه أعضاء الجماعة التعاونية وبذلك يصبح من المستطاع الإسهام في تحقيق أهداف التنمية الريفية والقطاعية التي تضعها الحكومة مع تمهيد الطريق وخلق الظروف اللازمة لتنفيذ الإجراءات الأخرى الضرورية للوصول إلى البدء في المرحلة التالية وهي " المرحلة الثانية الرامية إلى إعطائها الصفة الحكومية " Deofficialization.**

وقد يُساعد الإنطباع الإيجابي الذي يُحس به الأعضاء الفلاحون إزاء الخدمات التي تقدمها المشروعات التعاونية ورضاهم عنها على بعث إهتمامهم بالأشكال الجديدة للتعاون وبالجمعيات التعاونية وشئونها ، وينطبق ذلك بوجه

*) For methodologic historizm, London 1969.

خاص على ذوي الإتجاه من الأشخاص الذين نظروا إلى الجمعيات التعاونية كإسهام جدي وهام في حل مشكلات الجماعة الملحة وإحتياجاتها إلى جانب مشكلات وإحتياجات الفرد ، وبذلك أصبح في الإمكان حفز الفلاحين عن طريق الإجراءات الحكومية المناسبة مثل الإعلام والتثقيف والتدريب والمشورة وغيرها إلى أن يقبلوا تدريجياً على أداء " أدوارهم " في أجهزة الجمعية التعاونية حسبما ترسمها القوانين واللوائح التعاونية.

وكلما نجحت المشروعات التعاونية في أعمالها كلما أمكن بالتدريج زيادة رأس مال الجمعية التعاونية (رأس المال المُساهم والإحتياطيات) وهكذا يقل بالتدريج إعتماد الجمعية على المعونة المالية المباشرة من الدولة ويزداد بالتالي إستقلالها الذي هو شرط أساسي آخر من شروط الإنتقال إلى مرحلة نزع الصفة الحكومية عن الجمعية.

ويجب إلى جانب إنشاء المشروعات التعاونية والجماعات الناجحة إقتصادياً إقامة " بنيان أكبر Micro Structure نظامي ، وينبغي أن تقام تنظيمات فيما بعد على المستوى الثاني Secondary والمستوى الثالث Terdiary وتُعد لكي تقدم الخدمات للتعاونيات الأساسية Primary كما تُقدم لها إحتياجاتها من الإعلام والمعلومات والتثقيف والتدريب والمشورة والإشراف كل بحسب نوع عمله إلى جانب قيام تلك المنظمات بحماية مصالح التعاونيات وأعضائها إزاء الجماعات والتنظيمات الأخرى.

٢) المرحلة الثانية وهي فصل التعاونيات عن النفوذ الإداري المباشر والإعتماد المالي على الحكومة والمنظمات الخاضعة للدولة (مرحلة نزع الصفة الحكومية) :

تتلخص الأهداف الكبرى لهذه المرحلة في تطوير التعاونيات لتصبح مؤسسات تتطابق مع " الشكل المثالي " المشار إليه آنفاً.

وعلى ذلك يجب تخفيض حجم نفوذ الدولة الإداري المباشر على التعاونيات وكذلك ما تتمتع به الدولة ووكالاتها من حق الإشراف والتوجيه على التعاونيات مما قد يسود المرحلة الأولى ، وقد يتخذ بشكل خاص تحديد الأهداف التي على المشروعات التعاونية تحقيقها أو التدخل المباشر في رسم تلك الأهداف ، ويحل محل هذا التدخل أو الإشراف المباشر أنواع من التأثير غير المباشر في نشاط التعاونيات عن طريق الحوافز الإيجابية والسلبية وحظر بعض التصرفات.

ويمكن القول بوجه عام أن مجال القرارات " المستقلة " يجب أن ينفسح أمام المجموعة التعاونية ويزداد إتساعاً.

ولكي تنجح مرحلة نزع الصفة الحكومية عن التعاونيات يجب على الحكومة :

أ) تقرر سياسياً البدء في المرحلة.

ب) أن تضع هذا القرار موضع التنفيذ عن طريق سلسلة من الإجراءات المناسبة مع الإصرار على تنفيذ تلك الإجراءات حتى ولو كانت مناقضة لمصالح وأهداف المنظمات الحكومية المعنية.

ويجب أن تسير عملية نزع الصفة الحكومية عن مختلف التعاونيات الريفية بطريقة تدريجية ، وألا تُطبق الإجراءات بطريقة موحدة على جميع الجمعيات بل بطريقة متفاوتة.

ويبدو هذا التفاوت ضرورياً إذ لا ينبغي الحد من التدخل الإداري والإشراف المباشر (ثم إلغائها أخيراً) سوى حين تصل التعاونيات إلى إستيفاء أدنى المتطلبات (فيما يتعلق بمعايير المشروع التعاوني والجماعة التعاونية المذكورة بالقسم الثالث) التي تضمن نجاحها في التطور إلى مؤسسات مستقلة ، وإلا فقد تتعرض الجمعية التعاونية إلى إخطار مثل إنكماش النشاط التعاوني ، وتنهار الجمعية التعاونية بل قد تصل إلى حد الإفلاس ، **وربما يعمد بعض الأعضاء أو المديرين الأقوياء إلى إساءة إستخدام المشروعات التعاونية لمصلحتهم بدلاً من توجيهها لمصالح الأعضاء ، ويجب التنبيه إلى كل هذه الأخطار وحصرها** ، ومن أجل ذلك لابد من توافر البناء التعاوني الأكبر المشار إليه بعاليه ، وإنشاء المنظمات الثانوية المذكورة لتزاول مهمتها وتدرء الأخطار التي اوضحناها.

وينبغي أن تنفذ عملية نزع الصفة الحكومية عن الجمعيات التعاونية الأساسية بصفة تدريجية لكنها مستمرة ، فكلما استوفت جمعية الشروط واصبحت لديها القدرة على إستقلال كاف عن المعونات الحكومية المباشرة تُطبق عليها الإجراءات الكفيلة بتخفيض النفوذ الحكومي ثم الغاؤه على النحو الذي أوضحناه ، وفي مرحلة نزع الصفة الحكومية هذه يجب على أعضاء الجماعة التعاونية ومديري المشروع التعاوني بوجه خاص **أن يواصلوا التعليم وإكتساب الخبرة ليتمكنوا من القيام بواجباتهم في " الجمعية التعاونية**

المستقلة" بينما تتناقص المعونة المالية والتدَّخل والإشراف من جانب الحكومة وسلطات الدولة.

ولن تبلغ كل الجمعيات التعاونية هذا المستوى جميعاً في وقت واحد ، ومن ثم فإن المرحلتين سوف تتداخلان ، **وقد تصبح مرحلة نزع الصفة الحكومية " مرحلة تعليمية "** أيضاً حيث ترسم الحكومة وتُطبق سياسات مناسبة (برامج ، مشروعات ، إجراءات قانونية وتنظيمية ، مؤسسات) لمساعدة عملية الإستقلال وتنسيق الأهداف وصنع القرار في المجموعة التعاونية مما يهدف إلى زيادة كفاءة التعاونيات باستمرار بإزاء تطوير أهداف الأعضاء والحكومة على السواء.

كذلك لابد من علاج أوجه القصور التي ظهرت إبان المرحلة الأولى **مثل مسائل تدريب المديرين على إتخاذ القرار ، وربط مصالح المديرين بمصالح وأهداف الجماعة التعاونية ما أمكن عن طريق الإجراءات الإدارية المناسبة ، والحوافز والتثقيف والتدريب للأعضاء لزيادة مقدرتهم واستعدادهم للقيام بواجباتهم بكفاءة في أجهزة الجمعيات التعاونية (لاسيما رقابة الإدارة في المشروع التعاوني) وحفزهم على المبادأة وزيادة الشعور بالمسئولية والمساعدة الذاتية المتبادلة وعدم النظر إلى المُشرِّع التعاوني كمؤسسة خاصة وظيفتها فقط تقديم السلع والخدمات التي توفرها الدولة.**

وتنتهي مرحلة نزع الصفة الحكومية إلى المرحلة الثالثة وهي زيادة "إستقلال التعاونيات " وفيها تتضافر الجمعيات التعاونية مع مؤسسات المستوى الثاني ثم مع مؤسسات المستوى الثالث.

وقد يظهر من إستعراض فكرة إنشاء التعاونيات الريفية كنموذج ذي مراحل أنه لابد من نجاح مرحلة كي يمكن الإنتقال إلى المرحلة التي تليها ، غير أن إتخاذ القرار ببدء المراحل والتطور في داخل تلك المراحل يتوقف على سياسة الحكومة التعاونية وإرتباطها بسياسات المجموعة التعاونية.

ويتناول القسم التالي المرحلة الأولى وهي إنشاء التعاونيات الريفية " الفعَّالة " من خلال الحكومة وهيئات الدولة مما يتناسب مع معظم التعاونيات التي أنشئت طبقاً لتلك الفترة – ومن المؤكد أن التحليل الكامل الشامل في هذا الشأن يتجاوز نطاق هذا البحث إذ المقصود به أن **يقتصر على الأهداف الكبرى وبعض المشكلات المختارة.**

٣) الأهداف الرئيسية وبعض مشكلات مختارة فيما يتعلق بالمرحلة الأولى لإنشاء التعاونيات من خلال الحكومة وهيئات الدولة :

تهدف البلاد التي تتبع الخطط المتفقة مع الفكرة المشار إليها بعاليه إلى **إنشاء الجمعيات لتكون في الغالب أداة لتنفيذ برامج ومشروعات وإجراءات من شأنها إدخال التغييرات الإجتماعية والإقتصادية وتنفيذ التنمية** ، ويمكن تلخيص مختلف أهداف التعاونيات خلال تلك المرحلة الأولى فيما يلي :

١) إنشاء شبكة جمعيات تعاونية زراعية وريفية أساسية وافية بالغرض.

٢) إنشاء شكل مناسب من الجمعيات التعاونية الأساسية ، مع أخذ ما يلي في الإعتبار :

***) حجم وتناسق الجماعة التعاونية.**

***) نوع المشروع التعاوني مع العناية بوجه خاص بتنوع** الخدمات التي تقدم للأعضاء والموقع والحكم والتركيبات والتنظيم الداخلي والتمويل والإدارة القادرة على الإحتفاظ بمقدرة المشروع وزيادتها والنجاح في المنافسة مع المشروعات الخاصة والعامة(*).

***) البناء التنظيمي للمجموعة التعاونية(**).**

٣) التطور للوصول إلى أدنى حد من المتطلبات اللازمة لبدء المرحلة الثانية بنجاح وهي مرحلة نزع الصفة الحكومية ، على أن يؤخذ في الإعتبار ما يلي :

***) For the "promotional potential" of cooperatives see Lampert H., Zur Zielfunktion von Genossenschaften in der wachsenden Wirtschaft, in: ZfgG, Bd. 22 (1972), pp. 346 sqs.**

****) Thus, Dulfer distinguishes between the types of the "traditional cooperative", the "market-linkage cooperative" and the "integrated cooperative", c.f. Dulfer, E., Operational Efficiency of Agricultural Cooperatives.. op. cit., pp. 56 sqs.**

*) المعلومات " التثقيف " التدريب ، وحفز الأعضاء (الذين يجب أن يكونوا قادرين ومستعدين للمشاركة بنشاط في الجماعة التعاونية ، والقيام بدورهم لأصحاب المشروع التعاوني).

*) زيادة رأس المال والإحتياطيات المملوكة للجماعة التعاونية(*).

*) تدريب المديرين ذوي القدرة والديناميكية ليعملوا في الجمعية التعاونية وليكونوا مرتبطين تنظيمياً بمصالح الجماعة التعاونية.

*) توافر القواعد التشريعية والتنظيمية والأعمال المتكاملة وتنسيق الأهداف وحصر الصراعات بين أعضاء الجماعة التعاونية (الصراعات الأفقية) وبينهم وبين مديري المشروع التعاوني (الصراعات الرأسية) ، من المفيد التفرقة تحليلياً بين :

أ) البرامج التي تنفذ من أجل إنشاء تعاونيات فعَّالة ومشروعات تعاونية.

ب) البرامج الأخرى التي تنفذ من خلال التعاونيات من أجل أعضاء الفلاحين.

كذلك يمكن تقسيم السياسات الموضوعة لإنشاء تعاونيات فعَّالة إلى برامج هدفها حفز الأعضاء وتمكينهم من المشاركة بفاعلية في الجماعة التعاونية ومزاولة حقوقهم في إطارها (مثل المعلومات والتثقيف ..إلخ..) وبرامج لإنشاء مشروعات تعاونية فعَّالة.

وإذا أخذنا في الإعتبار قلة الموارد الحكومية المتوافرة فلا شك أن الإجراءات الخاصة بإنشاء المشروعات التعاونية الفعَّالة سوف تأتي في مقدمة الأولويات في الخطوات الأولى من هذه المرحلة ، ولابد أن تصل المشروعات التعاونية إلى درجة من المقدرة تعتبر أدنى حد تمكنها من تنفيذ

---

*) For governmental policies to increase the reserves and the share capital owned by the members in the case of the land reform/rural cooperatives in Iran, see Hanel, A. and Muller, J.O., op. cit., part III.

وتنسيق البرامج الرامية للنهوض بالفلاحين الأعضاء عن طريق تقديم الخدمات في مجالات الإئتمان والإرشاد والتوريد والتسويق .. إلخ.

وفيما يتعلق بهذه الفكرة يجب النظر بوجه خاص للأحوال التي لا يخضع فيها العضو لأي إجبار إداري من حيث :

أ) إكتساب عضوية الجمعية.

ب) إنشاء علاقات عمل مكثفة مع المشروع التعاوني والإحتفاظ بهذه العلاقات والمشاركة في الجماعة التعاونية ، مع العلم بأن عقد إتفاقيات تعاقدية بين الأعضاء وبين المشروع التعاوني ووضع شروط خاصة فيما يتعلق بقبول الخدمات الحكومية لا تعتبر إجباراً إدارياً مباشراً.

وتهتم الحكومات عادة بإنشاء مشروعات تعاونية ذات كفاءة بسرعة (حتى يمكن تنفيذ البرامج الموجهة للفلاحين من أجل إحداث التغيير الإجتماعي والإقتصادي المرغوب) وعندئذ تنشأ مشكلة التنسيق بين الأهداف والبرامج ومن ثمة بين أهداف المشروعات التعاونية وأهداف الأعضاء وهي مسألة على جانب عظيم من الأهمية.

ويجب أن نقدم للأعضاء والأعضاء المرتقبين حوافز تتمثل في مراعاة مصالحهم وأهدافهم حتى يقبلوا على عضوية الجمعية والإرتباط بإجراء الصفقات مع المشروع التعاوني ، ولهذا الغرض يجب أن يمول إنشاء المشروعات التعاونية في بادئ الأمر من موارد حكومية وبخدمات تقدمها البرامج الحكومية ، وعلى ذلك قد يتجه الأعضاء إلى حد كبير إلى أن يقرنوا بين الأنشطة التعاونية وبين المعونة الحكومية في هذه المرحلة.

وتنشأ هذه المرحلة الأولى من هذا التصور الجمعيات التعاونية التي يمكن أن تتميز بما يلي :

١) أن أهداف وأنشطة التشغيل في المشروع التعاوني (إلى مدى كبير) :

*) تتحدد ببرامج ومشروعات (تخطط وتدار إدارياً بطريقة مركزية في الغالب) .

*) تُصاغ تحت إشراف موظفي الحكومة وهيئات الدولة الذين يتحملون مسئولية تنفيذ البرامج والمشروعات ويرشدون مديري المشروعات التعاونية أو يديرون الجمعية في الواقع بأنفسهم.

٢) ينتظر الأعضاء من المشروع التعاوني في المقام الأول أن يقدم الخدمات التي توفرها الحكومة والتي تتناسب مع رغباتهم ومصالحهم وأهدافهم.

ونود أن نؤكد على بعض المشكلات المتباينة التي تنشأ حين التنفيذ العملي لخطط الحكومة الرامية إلى إنشاء التعاونيات طبقاً للفترة التي نحن بصددها ، وهذه المشكلات هي :

*) في أثناء عملية إنشاء التعاونيات قد لا تتجه عناية كافية إلى إعمال المعايير الضرورية لتشكيل جماعات تعاونية سليمة وقادرة على البقاء ومشروعات تعاونية ذات كفاءة.

*) قد تنفذ برامج الحكومة من خلال التعاونيات رغم أن المشروعات التعاونية ربما تكون لم تصل إلى القدرة اللازمة لتنفيذها بنجاح.

*) قد تُكلف التعاونيات بتقديم خدمات (كالإئتمان) لأعضائها رغم أن الجهات المسئولة قد لا تكون نفذت (بما يكفي) الإجراءات الضرورية والتكميلية (مثل الإرشاد عن طريق الجهة الحكومية المسئولة عنه).

*) ربما تؤدي أسباب إدارية إلى تركيز النشاط الحكومي على إنشاء التعاونيات بينما تهمل مسألة المديرين ذوي الكفاءة والديناميكية.

*) رغبة في حث الفلاحين على الإنضمام لعضوية التعاونيات الريفية قد تُصاغ بسرعة توقعات غير عملية ولا واقعية حول المزايا التي سيلقاها الأعضاء والمعاملة التفضيلية فيما يتعلق بالمعونات الحكومية ، وربما لا تتحقق هذه التوقعات فيصاب الأعضاء بعد كل هذا الشحن ومن ثم يصعب فيما بعد حث الأعضاء على المساعدة الذاتية والمتبادلة.

*) تتأثر أهداف وأنشطة المشروع التعاوني إلى حد كبير بالنفوذ الإداري للجهات الحكومية وموظفيها ، ولذا فقد لا يأخذ المشروع في إعتباره الأول للصالح والحاجات العاجلة للأعضاء والأهداف الجماعية أو قد يسير في إتجاه مناقض لها.

وقد تناولنا بالتحليل أهمية تنسيق أهداف وأنشطة التشغيل في المشروع التعاوني مع مصالح وأهداف الأعضاء الحيوية والأهداف المتصلة بالتنمية مما تتولد عنه آثار مكثفة على التنمية وعلى تهيئة الظروف المناسبة للبدء في عملية نزع الصفة الحكومية.

ورغم أننا لا نريد الدخول في مناقشة شاملة لكافة الخلافات الممكن حدوثها ، فمن المفيد الإشارة إلى إمكانية حدوث ثلاث أنواع من الصراع فيما بين أهداف المشروعات التعاونية المتأثرة إدارياً بنفوذ الحكومة وبين أهداف ومصالح الأعضاء :

١) يطلب من التعاونيات القيام ببعض " وظائف الهيئات الحكومية " أو الهيئات المماثلة لها إلى جانب رعاية أهداف الأعضاء ، وقد يكون لهذه الوظائف تأثير سلبي على رعاية الأعضاء أو على علاقات الولاء بين الأعضاء والإدارة ، وتشمل هذه الوظائف تحصيل الضرائب والرسوم ، والمساهمات في الأحزاب السياسية ، وتقديم بيانات للجهات الحكومية المختلفة عن الشئون الخاصة للأعضاء إلخ.

٢) ترسم أهداف التشغيل في المشروع التعاوني بما يناقض الهدف الأساسي وهو رعاية مصالح الأعضاء ويحدث ذلك في حالة إذا ما طولبت جمعيات التسويق مثلاً ببيع منتجات الأعضاء بثمن يقل عن أسعار السوق كشكل من أشكال المساهمة في تثبيت أسعار المنتجات الزراعية.

٣) يقصد من المشروعات التعاونية أن ترعى مصالح الأعضاء بوجه خاص (زيادة دخل الأعضاء مثلاً) لكن يحدث عند تقرير أهداف التشغيل في المشروع التعاوني – وخاصة عند أداء الخدمات والوظائف – **ألا توجه عناية كافية إلى الموقف الواقعي لصغار الفلاحين الأعضاء وإحتياجاتهم ونمط إنتاجهم وأهدافهم**

ومخاطرهم والعوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر على عملية إتخاذ قراراتهم ، ولذا قد تنشأ صراعات كثيرة فيما بعد تتعلق بأنواع الخدمات وشروطها والبناء التنظيمي في المجموعة التعاونية وتطويرها وتنميتها.

ويجب تلافي هذه النقائض وألا سنواجه خطر عدم ظهور الآثار الإجتماعية والإقتصادية المرجوه وعدم توافر الظروف اللازمة لبدء مرحلة نزع الصفة الحكومية.

وتحقيقاً للأهداف المتنوعة المشار إليها الخاصة بتطوير التعاونيات في المرحلة الأولى ينبغي على الحكومات أن تتأكد من أن هيئاتها المختصة تُراعي أن تكون التعاونيات أداة لرعاية مصالح الأعضاء في المقام الأول وتستخدمها لهذا الغرض دون غيره.

ويمكن تسوية صراع الأهداف بإدماج الأعضاء في تنسيق الأهداف وعملية إتخاذ القرارات في المجموعة التعاونية ، وبذلك يمكن حفز الأعضاء على إتخاذ مواقف تناسب التنمية مع قبولهم إستخدام الجمعية كأداة للمساعدة المتبادلة.

وعلى الحكومات عند صياغة سياسة الأهداف التعاونية أن تراعي التفرقة بوضوح بين :

أ) الأهداف المتعلقة بالتنمية التي تحاول تحقيقها نتيجة لنشاط التعاونيات.

ب) أهداف إنشاء مجموعات تعاونية ريفية (فعّالة) وقادرة مالياً وإقتصادياً ، وبحيث تعتبر مؤسسات إجتماعية وإقتصادية ريفية وتأخذ في إعتبارها التنمية الريفية المتكاملة(*).

***) See, Newiger, N.J., The Role of Cooperatives and other Rural Organizations in Integrated Rural Development with special Regard to Project Preparation and Implementation, in : Promotion of Cooperatives, Report on the Symposium on the promotion of cooperatives in developing countries, organized by FAO in cooperation with COPAC and in collaboration with the government of the Hungarian people's Republic, held at the University of Agriculture, Godollo, Hangary, 2-14. IX. 1974, FAO, Rome, 1975.**

ويجب بيان هذه الأهداف بوضوح خاصة في نواحي التشغيل ما أمكن ، ويجب أن تلتزم بها مختلف هيئات التنمية الخاضعة للدولة والقائمة بشئون تخطيط وتنفيذ مختلف البرامج والمشروعات والإجراءات المتصلة بالتعاون.

ولابد من توجيه عناية خاصة(*) إلى هيئات الحكومة والدولة الموجودة فعلاً أو التي تقام لتنفيذ سياسات الدولة في إنشاء التعاونيات الريفية " الفعَّالة " ولتنفيذ البرامج الخاصة بإحداث التغييرات الإجتماعية والإقتصادية من خلالها ، فلا شك أن نوعية وحجم هذه الهيئات وبنيانها الإداري من المؤثرات الكبيرة على عملية تحقيق أهداف الدولة المتصلة بتنمية التعاونيات الريفية ، كذلك يؤثر على تلك الأهداف نوع العلاقات بين تلك الهيئات.

---

*) See : Hanel, A., Muller, J.O., On the Evaluation of Rural Cooperatives with Reference to Government Development Policies, op. cit.

٤) أهمية التقييم :

يتطلب التخطيط الرشيد لسياسات الحكومة في إنشاء وتطوير التعاونيات الريفية رسم **خطة مناسبة ومستقرة لأهداف الحكومة المتعلقة بالتعاونيات** المراد تطويرها ، ويجب العمل باستمرار على تخطيط وتنفيذ الإجراءات المختلفة الكافية للوصول إلى تلك الأهداف.

ولابد لضمان السير بنجاح أن توضع طرق تقييم تبني على النظرة التحليلية ، ولابد من تنسيق تلك الطرق مع المشكلات والظروف الخاصة السائدة في البلاد في المنطقة أو القطاع ، ومن المفيد عند تقييم التعاونيات التفرقة تحليلياً بين تقييم الأنشطة التعاونية من جهة وبين السياسات الحكومية (البرامج ، المشروعات ، والإجراءات والهيئات المسئولة عن التخطيط والتنفيذ) الخاصة بإنشاء وتطوير التعاونيات من جهة أخرى ، ويسهل تقييم مختلف السياسات الحكومية تحليلياً إذا أخذنا في الإعتبار التصور المُطبَّق والإستراتيجية المختارة والمرحلة التي وصلنا إليها في عملية إنشاء تلك التعاونيات.

ولابد من هذا التقييم ليشمل الهيئات الحكومية المعهود إليها بتطوير التعاونيات ، بحيث يتناول نوع تلك الهيئات وقدرتها وبنائها الإداري والتنظيمي والإتصالي وعلاقاتها مع التعاونيات والعلاقات فيما بينها أيضاً ، والعناية بتنسيق الأهداف في المشروعات التعاونية التي تشرف عليها تلك الهيئات مع الأهداف والإحتياجات العاجلة للتنمية وللفلاحين الأعضاء.

كذلك يجب أن يؤخذ في الإعتبار أهداف الأشخاص والجماعات والمؤسسات المشتركة في أهداف وأنشطة التشغيل بمنظمات التنمية أو التي تؤثر عليها ، وبذلك يمكن معرفة الصراعات التي قد تنشأ فيما بعد في الأهداف :

أ) بين مختلف منظمات التنمية المختصة.

ب) وبين مختلف الأفراد والجماعات الذين يؤدون في إطار تلك المنظمات مختلف الوظائف على مختلف المستويات ، كما يمكن تنسيق هذه الأهداف ومنع الصراعات المتوقعة مستقبلاً وتقييم ذلك عملياً من حيث أثارُهُ على تطور المؤسسات التعاونية التي تريد الحكومات إقامتها من خلال تلك التعاونيات.

ويجب أن يدخل في التحليل بصفة خاصة أنواع وكالات التنمية المنتشرة ومعظمها يُدار مركزياً ومنظمٍ هرمياً وله إدارة بيروقراطية – مما

قد يعوق تحقيق عملية تنسيق الأهداف التكاملية في مختلف المجموعات التعاونية الريفية(*) ، خاصة فيما يتعلق بالوصول إلى أهداف التنمية للأفراد والجماعات.

وعلى الجملة يجب التأكد على أن تطبيق الطرق التحليلية في التقييم قد يعطينا المعلومات اللازمة لصياغة السياسات التعاونية الحكومية وللتغلب على العقبات وأوجه القصور التي قد توجد على مستوى المؤسسات التعاونية الريفية وعلى مستوى هيئات الحكومة والدولة المختصة بشئون تنمية تلك المؤسسات التعاونية.

وفي إيجاز شديد نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه نظراً للتوقعات الكبيرة التي تُبشر بحدوث آثار إيجابية على التنمية نتيجة لحُسن تنظيم وإدارة الجمعية ، فقد إتجهت الحكومات في غالبية الدول النامية إلى إنشاء وتطوير هذه الجمعيات في جد ونشاط ، وتنظر الحكومات إلى التعاونيات غالباً على أنها " أدوات " أو " وكالات " لتحقيق أهداف التنمية الإجتماعية والإقتصادية والتي تنشدها الحكومات في القطاع الزراعي والمناطق الريفية بخاصة.

ولم ينشط الفلاحون ولا غيرهم من " مشجعي النهوض بالتعاون " إلى إنشاء الجمعيات التعاونية بمبادأة منهم ، أو بموارد مالية يقدمونها ، مما جعل النقص بادياً في عدد وأنواع التعاونيات الزراعية والريفية الضرورية للتنمية والتي يُراد منها أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من عملية تنفيذ برامج ومشروعات وإجراءات التنمية التي من شأنها إدخال التغييرات الإجتماعية والإقتصادية المستهدفة ، فكان لابد للحكومات من أن تقوم بنفسها بتنفيذ مختلف الإجراءات الكفيلة ببدء إنشاء المؤسسات التعاونية المطلوبة ومساعدتها وتطويرها وإرشادها ورقابتها.

(*) For a brief analysis of some problems that occur when hierar-chically organized and bureaucratically administered development agencies centrally plan uniform and detailed programmes for socio-economic change and implement these through agricultural enterprises in a country/region see Hanel, A., Zur Frage der Abstimmung staatlicher Entwicklungskonzepte fur Gendssenschaften mit den Zielvorstellungen der Mitglieder, op. cit., pp. 143 sqs.

وتتطلب أية سياسة حكومية رشيدة تهدف إلى تطوير التعاونيات الريفية " ذات الكفاءة " تنسيق وتنظيم وأعمال الأهداف المتصلة بهذا التطوير.

وفي محاولة لتسهيل تنظيم وتنسيق الأهداف الكثيرة والعلاقات المتشابكة بين تلك الأهداف ، علينا أن نفرق بين ثلاثة أفكار أو تصورات فيما يتعلق بإنشاء التعاونيات من خلال مبادأة الحكومة.

وتتلخص الفكرة الأولى أو التصور الأول في أن تُدمج التعاونيات إدماجاً كاملاً بما يتضمنه هذا الإدماج من مفهوم تعبئة إمكانيات الأعضاء الإقتصادية في نظام إقتصادي مخطط مركزياً ، وهذه الفكرة تخرج عن نطاق مناقشاتنا هذه ولا يتناولها البحث الذي عرضناه.

وتتناول الفكرتان الأخريان ما تتبعه البلدان النامية من التطورات القائمة على أساس أجهزة السوق أو الإقتصاد المختلط ، وبموجبه تنفذ تلك البلدان خططاً واقعية " برجمانية " Pragmatic عموماً فيما يتعلق بإنشاء وتطور التعاونيات الريفية.

وفي هذه الأحوال تعلن الحكومات رسمياً أنها تطور التعاونيات طبقاً للشكل الذي أطلقت عليه الأبحاث Leitbild ويبدو أنه مُطابق لنموذج المؤسسات التعاونية " المستقلة " رغم ما قد يشوبه أحياناً من الوصف الغامض وإختلاف التعاريف ، وتحتاج هذه التعاونيات في العادة إلى عون مباشر من الحكومة وإرشاد إداري مباشر ورقابة مباشرة من الحكومة أو من هيئات الدولة لفترة ما على الأقل.

وتتجه إحدى هاتين الفكرتين إلى إنشاء تعاونيات " مستقلة " (مجموعات تعاونية) تستقل غلى حد كبير عن العون المالي الحكومي المباشر والإرشاد والرقابة الحكومية المباشرة منذ بداية إنشائها ووجودها.

أما الفكرة الثانية فتنبثق من التفكير التالي وهو : رغبة في التعجيل بعملية التغيير الإجتماعي والإقتصادي والتنمية في القطاع الزراعي والمناطق الريفية ، فقد أدمجت الحكومات التعاونيات الريفية في خططها لتنفيذ البرامج الحكومية (مثل الإئتمان والتوريد والإرشاد والتسويق .. إلخ).. وأنشأت خصيصاً تعاونيات من أجل تنفيذ هذه البرامج ، وتعتمد

هذه التعاونيات غالباً وإلى حد كبير على عون مالي من الدولة ، كما تقوم الحكومة وهيئات الدولة المختصة بإرشادها إدارياً والرقابة عليها.

ولذا يبدو من الضروري تفسير وشرح هذه الإستراتيجيات والبرامج تحليلياً باعتبارها " فكرة أخرى منطقية ومناسبة لإنشاء وتطوير التعاونيات من خلال الحكومة وهيئات الدولة ، وإذا كان في النية حقاً تنفيذ ما تعلنه الحكومات رسمياً عن عزمها على إنشاء تعاونيات " مستقلة " ولو على المدى الطويل ، فلابد لنا من القول بأن هذه الفكرة تتألف من ثلاث مراحل على الأقل.

وتشمل المرحلة الأولى وهي مرحلة الإنشاء إقامة عدد كاف من المجموعات التعاونية ذات النوعية المناسبة مع التأكيد على وجوب إنشاء مشروعات تعاونية فعّالة وذات كفاءة ، وعلى هذه التعاونيات أن تتولى النهوض بالأعضاء مع العناية الفائقة بالمصالح الحيوية والأهداف التي تؤدي إلى إحداث آثار تنموية إجتماعية وإقتصادية.

ويجب أيضاً أيجاد وتنفيذ إجراءات مناسبة لإعلام وتثقيف وتدريب الأعضاء ولزيادة رأس المال المُساهم والإحتياطيات وإنشاء منظمات تعاونية من المستوى الثاني والثالث .. إلخ.. وبذلك توجد الظروف الضرورية الممهده للمرحلة التالية وهي مرحلة نزع الصفة الحكومية عن التعاونيات.

وفي هذه المرحلة الثانية يتناقص النفوذ الحكومي والإداري المباشر على التعاونيات تدريجياً ، ويقل إعتمادها المالي على الحكومة وهيئة الدولة سواء كان مباشراً أو في هيئة أفضلية تمنحها ، وبذلك يمكن أن تزداد قدرة التعاونيات تدريجياً على صنع قراراتها " المستقلة " في داخلها.

وتنتهي هذه المرحلة إلى المرحلة الثالثة والأخيرة وفيها يتطور ويزداد " إستقلال التعاونيات " التي تبدأ من التضافر مع المنظمات التعاونية من المستوى الثاني والثالث " فيما بعد " وتتولى هذه المنظمات مساعدة التعاونيات والنهوض بها بدلاً من الهيئات الحكومية.

ويجب القيام باستمرار بتقييم تحليلي يتناول البرامج والمشروعات والسياسات والإجراءات الحكومية والأنشطة التعاونية وذلك من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء التخطيط الرشيد لسياسات الحكومة التعاونية وتنفيذ هذا التخطيط.

الفصل الثامن
مشكلات تواجه التعاونيات الإسكانية والإنتاجية والثروة المائية

أولاً : مشكلات التعاونيات الإسكانية.
ثانياً: مشكلات تواجه التعاون الإنتاجي والصناعات الصغيرة.
ثالثاً: مشكلات تواجه تعاونيات الثروة المائية.

أولاً : مشكلات التعاونيات الإسكانية

❖ أهمية المسكن الصحي :

يكاد يجمع العلماء على أن المسكن يعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها تقدير مستوى المعيشة ، ومن أجل ذلك تولي جميع الدول المتقدمة والآخذة في النمو إهتماماً كبيراً لتوفير المسكن الصحي الملائم لطبقات الشعب العاملة ، وأن أسلوب التعاون يعتبر خير الأساليب على الإطلاق لإمكان تحقيق هذا الهدف ، وقد أكد البعض أن تحقيق هذا الهدف يُعتبر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ، ووسائل الوقاية والعلاج الطبي لطبقات الشعب لرفع مستوى كفايتها الإنتاجية والإجتماعية ، إذ ثبت أن البيئة التي ينشأ فيها الإنسان ينعكس أثرها على تكوينه الخلقي والإجتماعي ، وتوفير المسكن المناسب يعتبر وسيلة هامة لتقرير هدف من أهداف الدولة في تحقيق العدالة الإجتماعية.

وقد أجمعت تقارير مكتب(*) العمل الدولي " على أن عدم توفير المسكن الملائم يُشكّل مشكلة في غاية الخطورة " من جانبين:

الجانب الأول : يتناول الناحية الإجتماعية ، فقد أوضحت هذه التقارير أن النقص في عدد المساكن يترتب عليه بالضرورة أن تسكن العائلات في أماكن لا تتوافر فيها الشروط الصحية الأمر الذي ينعكس أثره على صحتهم ، وفوق هذا فإن الظروف المحيطة بالمسكن التي ينشأ فيها الطفل تكون لها آثارها عليه أثناء نموه ، وتترك بصماتها على شخصيته حينما يبلغ سن الشباب ، وبالتالي تصبغ الدور الذي سيؤديه في المجتمع بالطابع الذي نشأ فيه ، والصفات والعادات والخصائص التي تتراكم في أعماقه وتعتبر جزءاً أساسياً من مقومات شخصيته. وكذلك فإن العامل الذي يعيش في

*) Housing Cooperatives, International Labour Office, Geneva, Searies of Issues 2005.

ظل ظروف محيطة تعسة وبائسة ، فإنه في معظم الأحيان لا يستطيع أن يستشعر العزة والكرامة ، وبالتالي يكون غير قادر على أن يودع هذا الشعور بالعزة والكرامة في نفوس وأذهان أبنائه.

أما الجانب الثاني : فيتناول الناحية الإقتصادية ، فإن الظروف الإجتماعية السيئة التي يعيشها العامل تؤدي إلى خفض قدرته الإنتاجية.

ولعل هذا هو الذي أدى إلى أن يهتم مكتب العمل الدولي بمشكلة الإسكان ، ويوليها عظيم إهتمامه ، ويشكّل من أجلها اللجان المتخصصة التي تقوم بعديد من الدراسات الميدانية ، وكان لهذه الدراسات أثر واضح في نشر " الوعي الإسكاني " في مختلف الدول بصفة عامة .. والدول المتخلفة بصفة خاصة ، ثم إتخاذ الإجراءات التنفيذية نحو إيجاد المسكن الصحي الملائم لمختلف فئات الشعب واختلاف قدراتهم المادية.

ولعل من المناسب في هذا المقام أيضاً أن نوضّح أن مشكلة الإسكان لا تخص الدول النامية فقط(*) .. بل أنه في الحقيقة لا توجد دولة في مجتمعنا المعاصر ، أيا كانت هذه الدولة .. سواء أكانت من الدول المتقدمة .. أو الدول النامية .. إلا وتعاني من مشكلة الإسكان .. ولكن الفرق بين مختلف هذه الدول يكمن في أن الدول المتقدمة بما لديها من خبرة وتقدم صناعي ، قادرة علي إبتكار الأساليب التي يمكن عن طريقها تخفيف حدة هذه المشكلة(**) وبذلم فإن خيراتها وما تبتكره من أساليب يمكن أن تكون إلى حد كبير في خدمة الدول النامية في ضوء ظروفها البيئية.

---

*) " The International Committee of Cooperative Housing : Cooperation, A Workers, Education Manual Geneva, 1995.

**) American Cooperatives by Jurry Voorhis, New-York, Harper & Brothers, 1961, Chapter Four.

ونحب أن نوضّح أن أمامنا هنا في مصر مشكلات كثيرة ونحن نهتم بمشكلة الإسكان ، ومن بين هذه المشكلات ، تزايد السكان بسرعة تفوق زيادة الطاقة الإنتاجية ، وتخلف القطاع الخاص عن مواجهة هذه المشكلة من أوائل القرن العشرين ، بالإضافة إلى إغفال السلطات في عهود سابقة عن تقدير هذه المشكلة ووضع الخطط المناسبة لحلها. كما وأن إرتقاء الوعي وإنتشار التعليم في مصر بعد ثورة ٢٣ يوليو بين طبقات المجتمع ترتب عليه إشتداد الطلب على مرفق الإسكان في مستويات أرفع من المألوف ، وقد أدى إشتداد الطلب إلى تضاعف أثمان مواد البناء ، وبزيادة إرتفاع تكلفة البناء إرتفع مستوى الإيجار .. مما ترتب عليه زيادة حدة أزمة الإسكان.

❖ الدولة ومشكلة الإسكان :

لعل من الأمور الطبيعية جداً في مجتمعنا المصري ، الذي يأخذ طريقه نحو الديمقراطية وتحقيق العدالة الإجتماعية ، أن تهتم الدولة بمشكلة الإسكان ، وأن تضع من الخطط الإسكانية وتعمل على تنفيذها بالقدر الذي تسمح به مواردها ، ومما لا شك فيه أن هناك جهوداً بُذلت ، وجهوداً مازالت تبذل من أجل حل مشكلة الإسكان ، سواء في ذلك حالة الإسكان في المدن الكبرى وعواصم المحافظات ، أو تحسين مرفق الإسكان في القرى ، وخاصة في الآونة الأخيرة ، بعد أن أعلن السيد الرئيس حسني مبارك أن حجر الزاوية في بناء الدولة الجديدة هو القرية الحديثة التي توفر لكل فلاح المسكن الصحي الحديث المزود بالماء والكهرباء ، والتي تمده في يسر وبدون إستغلال بالخامات الصحية والثقافية والترويحية .. وأن الدولة الجديدة ينبغي أن يشعر فيها الفلاح أنه فلاح .. ومواطن لا يقل شأناً عن مواطني المدينة .. وأن وصول القرية إلى المستوى الحضاري ليس ضرورة عدل فقط .. ولكن ضرورة أساسية من ضرورات التنمية.

ونحن نعتقد أن المستويات المسئولة في الدولة تعرف تماماً أهمية إيجاد المسكن الملائم والمريح في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأفراد ، هذا بالإضافة إلى ما يتحقق من وفر أكيد في ميزانياتها في نفقات المستشفيات والسجون والإصلاحيات والمطافئ والخدمات الصحية .. ولا أدل على ذلك من هذا التقرير الذي نشر على لسان أحد المسئولين في منتصف السبعينات.

❖ **تقرير عن حالة الإسكان في المدن الكبرى في مصر :**

أسفرت بعض الأبحاث الدولية التي تناولت العائلات التي تقيم في المناطق الخربة وغير الصحية .. بالمقارنة إلى عائلات أخرى من نفس الطبقة نقلت إلى مناطق حديثة بها مساكن صحية ، عن نقص كبير فيما يلي:

أولاً : نسبة وفيات الأطفال بمقدار ١٥%.
ثانياً : حالات الإصابة بالسل بمقدار ٤٥%.
ثالثاً : أمراض الأطفال عموماً بمقدار ٣١%.
رابعاً: جرائم الأحداث بمقدار ٥١%.
خامساً: حوادث الحريق بمقدار ٧٤%.
سادساً: الوفيات بسبب إنهيار المساكن ١٠٠%.

لذلك كان من الطبيعي وقد أصبح الإسكان على الوضع المتقدم مرفقاً عاماً ، أن توليه الدولة العناية التي توليها عادة لجميع المرافق العامة ، وأن تضع الخطط اللازمة لتوفير المساكن الصحية الملائمة لمختلف الطبقات ، وبخاصة لمحدودي الدخل.

وتتركز مشكلة الإسكان في مصر في العواصم والمدن الكبرى نظراً لكثرة عدد السكان فيها وإطراد تزايدهم بها ، فضلاً عن تزايد عدد المباني الآيلة للسقوط لتقادم العهد عليها وعدم تجديدها للظروف التي سادت البلاد خلال فترة تزيد عن أربعين عاماً .. وعلى وجه الخصوص الدمار الذي خلّفته الحروب مع إسرائيل.

ولما كانت مشكلة الإسكان بعواصم المراكز لم تبلغ الدرجة التي وصلت إليها في العواصم والمدن الكبرى ، فقد رؤى الإهتمام أولاً **بدراسة المشكلة في المدن الكبرى كمرحلة أولى.**

وترجع مشكلة الإسكان بالنسبة للطبقات ذوات الدخل المتوسط أو المحدود المقيمين في المدن .. إلى أسباب عديدة ، أهمها :

***) الزيادة المطردة في عدد السكان سنويا.**

***) زيادة الهجرة إلى المدن الكبرى.**

***) توقف حركة بناء المساكن خلال فترة الحرب العالمية الثانية.**

***) وجوب تعويض المُستَهلَك من المساكن.**

يُضاف إلى ذلك إرتفاع تكاليف البناء بالنسبة إلى ما كان عليه من قبل ، مما أدى إلى إرتفاع إيجارها بحيث أصبح عبئاً على الطبقات المحدودة الدخل ، **إذ تصل نسبة هذه الإيجارات إلى ما هو فوق طاقة المستأجرين ، على حين أن النسبة العادلة للإيجار يجب ألا تتعدى ٣٠% فقط من دخل الساكن !!.. وهذه قاعدة هامة يجب مراعاتها في توفير السكن الصالح لمختلف الطبقات.**

لذلك كان من الطبيعي أن تبدأ خطة الإسكان بدراسة الإحتياجات السنوية لهذا المرفق ، حتى يمكن تحديد الإستثمار اللازم له في حدود خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

لذلك بدئ في دراسة تلك الإحتياجات السنوية على أسس واضحة هي :

أولاً : عدد المساكن اللازمة لمواجهة الزيادة في عدد السكان مقدرة على أسس التزايد للأسر.

ثانياً : عدد المساكن اللازمة لمواجهة النقص الناتج عن إزالة المساكن القديمة المستهلكة.

ثالثاً : عدد المساكن الواجب إقامتها لاستبدال المساكن المعتبرة في حكم المستهلكة.

رابعاً : نسبة ١٠% من عدد المساكن التي كان يجب إقامتها خلال سنوات الحروب التي كاد أن يكون الإنشاء فيها متوقفاً مع زيادة الهجرة خلالها إلى المدن الكبرى.

على أن التقدير على الأسس المتقدم بيانها إنما يعتبر في الواقع تقديراً مثالياً .. أو هو الحد الأقصى للتقدير الذي يجب الإسترشاد به عند وضع الخطة الفعلية ، **إذ يجب ألا يغرب عن الذهن وجود الكثير من المساكن أو الإضافات السكنية التي تم ويتم بناؤها دون تراخيص صادرة من الجهات الرسمية !!.. وإستعمال المسكن الواحد لكثير من العائلات متفرقة بين حجراته ، وإستمرار بقاء الكثير من المساكن رغم إنتهاء أعمارها الإفتراضية !!..**

لذلك إنتهت خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية إلى ضرورة إقامة مساكن بأعداد متزايدة سنوياً في مختلف أنحاء مصر على النحو الآتي:

أولاً : الإسكان اللازم لذوي الدخل المحدود (المنخفض).

ثانياً: الإسكان اللازم لذوي الدخل المتوسط.

ثالثاً: الإسكان اللازم لذوي الدخل فوق المتوسط.

ولتقدير العدد اللازم لكل نوع من هذه الأنواع لجأت الدول إلى تحديد نسب المستفيدين منها من مختلف طبقات الشعب ، وتم تحديد الأسس اللازمة للمستوى بإعتبار عدد الغرف في مسكن كل عائلة ، من واقع إحصاءات الجهاز المركزي ، وتشجيعاً للجهد المشترك مع الشعب لحل هذه المشكلة ، أصدرت قانوناً تعاونياً جديداً للإسكان راعت فيه العديد من التيسيرات.

قانون رقم ١٤ لسنة ١٩٨١
بإصدار قانون التعاون الإسكاني

باسم الشعب
رئيس الجمهورية
قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه.

(المادة الأولى)

يُعمل بأحكام القانون المرافق في شأن التعاون الإسكاني.

(المادة الثانية)

لا تسري على وحدات التعاون الإسكاني أحكام قانون الجمعيات التعاونية الصادر بالقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ ، والقانون رقم ١٢٨ لسنة ١٩٥٧ بإعفاء الجمعيات التعاونية من بعض الضرائب وبوضع إستثناء وقتي من بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية ، كما لا تسري أحكام قانون التعاون الإستهلاكي الصادر بالقانون رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥.

ويستمر العمل بأحكام اللوائح والقرارات التنظيمية العامة والنظم الداخلية المعمول بها في شأن الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان في تاريخ العمل بهذا القانون فيما لا يتعارض مع أحكامه حتى تصدر اللوائح والقرارات التنظيمية العامة والنظم الداخلية طبقاً لأحكام القانون المرافق.

(المادة الثالثة)

على الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان القائمة وقت العمل بهذا القانون أن تعيد شهر نظامها بما يتفق وأحكام القانون المرافق خلال سنة من تاريخ العمل به.

وإذ لم يتم إعادة الشهر خلال السنة وجب على المحافظ المختص تشكيل مجلس إدارة مؤقت يتولى إعادة الشهر خلال سنة من تاريخ تشكيله وإلا وجب حلها بقرار من الوزير المختص.

وتحل الجمعية العمومية الطارئة في إجراءات إعادة الشهر محل الجمعية العمومية الإستثنائية ، كما تحل الجمعيات الإتحادية كل بحسب إختصاصها الإقليمي محل الجمعية التعاونية العامة في حقوقها وإلزاماتها التي كانت تتولاها وقت صدور هذا القانون.

(المادة الرابعة)

يباشر إختصاصات الإتحاد المنصوص عليه في القانون المرافق مجلس إدارة مؤقت يصدر بتشكيله خلال شهرين من تاريخ العمل بهذا القانون قرار من الوزير المختص وتكون مدته سنتين تستكمل خلالها إجراءات إعداد وشهر النظام الداخلي للإتحاد وتشكيل مجلس إدارته على أن يكون ثلاثة أرباع عدد أعضاء المجلس المؤقت على الأقل من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية للإسكان.

(المادة الخامسة)

تستمر مجالس إدارة الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان القائمة وقت العمل بهذا القانون في مباشرة أعمالها بصفة مؤقتة إلى أن يتم تشكيل مجالس إدارتها وفقاً لأحكام القانون المرافق.

(المادة السادسة)

في تطبيق أحكام هذا القانون يقصد :

١) بالوزير المختص : الوزير المختص بالإسكان.

٢) بالجهة الإدارية المختصة : الهيئة العامة لتعاونيات البناء والإسكان.

٣) بالإتحاد : الاتحاد التعاوني الإسكاني المركزي.

(المادة الثامنة)

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره.

يختم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها.

صدر برئاسة الجمهورية في ٢٥ ربيع الآخر سنة ١٤٠١ هـ (٢ مارس سنة ١٩٨١).

قانون التعاون الإسكاني

الباب الأول

أحكام عامة

مـــــادة (١) :

التعاون الإسكاني(*) فرع من القطاع التعاوني يعمل على توفير المساكن للأعضاء والخدمات اللازمة للتجمعات السكنية ويتولى صيانتها وإدارتها وذلك وفقاً للمبادئ التعاونية وخطة التنمية الإقتصادية الإقتصادية والإجتماعية للدولة ، بهدف رفع مستوى الأعضاء إقتصادياً وإجتماعيا.

مـــــادة (٢) :

أموال الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان العقارية والمنقولة مملوكة لها ملكية تعاونية بصفتها الإعتبارية وغير قابلة للتوزيع ولا يجوز أن تزيد حقوق عضو الجمعية عند إنقضاء عضويته أو تصفية الجمعية على إسترداد قيمة أسهمه في رأس المال ومستحقاتها قبله.

ولا يجوز لأية جهة التصرف في أموال الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان على خلاف أحكام هذا القانون.

مـــــادة (٣) :

يجوز بقرار من رئيس الجمهورية تحويل أحد المشروعات أو الأموال العامة إلى الملكية التعاونية بمقابل مقسط بغير فوائد أو بدون مقابل وتتولى الجهة الإدارية المختصة – وذلك بعد أخذ رأي الإتحاد – توجيه هذا المشروع أو المال في إنشاء جمعية تعاونية أو أكثر تتولى إدارة المشروع وإستغلال المال تعاونياً.

تتمتع الملكية التعاونية بكافة الضمانات المدنية والجنائية المقررة للملكية العامة ، ولا يجوز تملك أموال الجمعيات التعاونية أو كسب أي حق

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى أن القطاع التعاوني في مصر يخضع للقوانين الآتية التي تُنظم كل قطاع من قطاعاته وفقاً لأوجه النشاط المختلف ، وهذه القوانين هي قانون التعاون الزراعي رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠ ، وقانون التعاون الإستهلاكي رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥ ، وقانون التعاون الإنتاجي رقم ١١٠ لسنة ١٩٧٥ ، وقانون التعاون الإسكاني رقم ١٤ لسنة ١٩٨١ ، وقانون تعاون الثروة المائية رقم ١٢٣ لسنة ١٩٨٣ ، وقانون التعاونيات التعليمية رقم ١ لسنة ١٩٩٠.

عيني عليها بالتقادم ويجوز بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة دفع التعدي الذي يقع على أموال هذه الجمعيات بالطريق الإداري ويكون للمبالغ المستحقة لهذه الجمعيات قبل أعضائها أو الغير إمتياز على جميع أموال المدين تأتي مرتبته بعد المصروفات القضائية والضرائب والرسوم ومستحقات التأمينات الإجتماعية.

وللجهة الإدارية المختصة تحصيل مستحقات وحدات التعاون الإسكاني لدى الأعضاء بطريق الحجر الإداري ولها في سبيل ذلك أن تستعين بغير مقابل بالأجهزة الحكومية أو المحلية ويشمل ذلك مستحقات الإتحاد لدى الجمعيات الأعضاء.

مـــــادة (٥) :

يحظر على الجمعيات التعاونية للبناء والإسكان التصرف في العقارات التي تنشئها أو تحصل عليها لغير أعضاء الجمعية إلا بقرار من الجمعية العمومية بعد أخذ رأي الجهة الإدارية والإتحاد.

مـــــادة (٦) :

مع عدم المساس بالتصرفات الثابتة التاريخ قبل العمل بهذا القانون ، يحظر على العضو خلال العشر السنوات التالية لتاريخ التخصيص أن يتصرف في العقار التعاوني الذي خصص له أو آل إليه لغير الزوج أو لذوي القربى حتى الدرجة الثالثة أو الجمعية ويصبح من تم التصرف له عضواً في الجمعية بحكم القانون.

وفي حالة التصرف للجمعية خلال العشر السنوات المشار إليها يتم التصرف بالسعر السائد وقت البيع الذي يحدد وفقاً لنظامها الداخلي فإذا لم تقبل الجمعية الشراء بالسعر المشار إليه يعرض الأمر على الجهة الإدارية المختصة التي لها أن تقرر إما شراء العقار بالسعر المشار إليه وإما الإذن للعضو بالتصرف فيه للغير الذي يصبح عضواً في الجمعية بحكم القانون.

مـــــادة (٧) :

بالنسبة للأراضي التي تخصص للأعضاء من تاريخ العمل بهذا القانون إذا لم يقم العضو ببناء وحدة سكنية كاملة خلال خمس سنوات من تاريخ قرار تخصيص الأرض كاملة المرافق جاز للجمعية العمومية إلغاء تخصيصها له ما لم يقدم مبررات تقبلها الجمعية.

ويسري هذا الحكم على العضو الذي يتراخى في سداد المبالغ التي تقررها الجمعية مقابل تخصيص عقار له أو سداد قيمة المرافق المستحقة خلال الأجل المحدد لسدادها وفقاً لأحكام النظام الداخلي.

مـــادة (٨) :

أ) يبقى العقار التعاوني محملاً بالتكاليف وإشتراطات البناء التي يفرضها النظام الداخلي للجمعية على العقارات التابعة لها مهما توالت عليه التصرفات الناقلة للملكية.

ب) لا يجوز للعضو من تاريخ العمل بهذا القانون أن يحصل على أكثر من عقار تعاوني واحد تمليكاً ما لم يكن مسكناً تعاونياً آخر في أحد المصارف ويقع باطلاً تكرار الإنتفاع بالمخالفة لهذه المادة.

مـــادة (٩) :

لا يجوز للعضو – في غير المصايف – خلال الخمس السنوات التالية لاستلام الوحدة السكنية المخصصة له ، إستغلالها لغير سكناه إلا طبقاً لأحكام هذا القانون.

ويوزع الإيجار المتوسط في المساكن التعاونية الجديدة كالآتي :

بنك الإسكان	٣ر٧٧%
الرسوم البلدية	٥ر٧%
الصيانة	٢ر٣%
الإدارة	٥ر٣%
التأمين	٦ر٢%
المصروفات الأخرى ٩ر٥% (الكهرباء والأجور .. إلخ ..)	

ويتضح من ذلك أن بنك الإسكان يحصل على النصيب الأكبر من الإيجار.

❖ إرتباطات السلطات البلدية :

تشيد معظم المساكن التعاونية في إطار برامج التشييد للسلطات المحلية **وغالباً ما تبنى بمساعدة كبيرة من هذه السلطات التي تقدم مواقع البناء بسعر معقول جداً** ، وتشمل المساعدات أيضاً الإستثمارات الأساسية التي تقدمها المحليات لتغطية إحتياجات الإسكان لبعض قطاعات المجتمع الفقيرة.

وقامت المحليات وما زالت تقوم بدور هام في بناء المساكن ، **وقد ظلت قلة المواقع التي يمكن البناء عليها عقبة كبيرة لمدة طويلة أمام بناء المساكن** ، وحتى مع التحسن الكبير الذي طرأ على توافر المواقع فإن الوصول إليها ما يزال يُشكّل عقبة خطيرة ، وعلى السلطات المحلية في المقام الأول للحصول على المواقع وتحمُّل مسئولية التخطيط والإعداد لتصبح جاهزة للبناء عليها ، فتشق الطرق وتوفر الكهرباء والمجاري والمرافق ، وتؤجر بعض السلطات المحلية هذه المواقع لجمعيات الإسكان وتعاونيات الإسكان والبناء ، أي أن إلتزامات السلطات البلدية إزاء جمعيات الإسكان يمكن أن تكون واسعة المدى ، ولكن من ناحية أخرى **تُسهم جمعيات الإسكان وتعاونيات الإسكان والبناء إسهامات كبرى في حل مشكلة الإسكان.**

وتستطيع جمعيات الإسكان عن طريق حقوقها الخاصة على المواقع أن تُسيطر على التطورات في إطار مسئوليات السلطات المحلية وبرامجها الإسكانية ، ويُعتبر كل ذلك وقاية ذات قيمة للأهداف الإجتماعية في المواقع البلدية وفي سياسات الإسكان.

❖ مبدأ " البيع بسعر التكلفة " :

تهدف حركة الإسكان التعاونية من خلال تشييد المساكن وإدارتها وإدارة تعاونيات الإسكان والبناء إلى جعل مسئوليات وحقوق الجماهير المشتركة عاملاً هاماً في سياسة الإسكان ، فليست هذه

الحركة مجرد تنظيم إقتصادي بل تنظيم يرعى أيضاً مصالح أعضائه ، فهي لا تبني المساكن لتبيعها بل تبنيها نيابة عن أعضائها ومن أجلهم ، ولذا تلتزم تعاونيات الإسكان والبناء في كافة أنشطتها مبدأ " البيع بالتكلفة " ، ويضمن هذا النظام ألا يستغل أحد حاجة الناس للمساكن ولا يُفيد منها ، وتقرر كل جمعية إسكانية موازناتها الخاصة وتُحدد الإيجارات بحيث تُغطي المصروفات المشتركة.

وتُقرر السلطات مدى نشاط الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء وتنظر القوانين القائمة إلى هذه الجمعيات والتعاونيات بوصفها منظمات تجمعها علاقات وثيقة ، ويُعتبر المسكن الذي تُقدمه الجمعية الإسكانية مسكناً إجتماعياً فيما يخص بأن سعره يحدد بالتكلفة الفعلية لإنشائه وبأن المسكن يفي الأسرة المتوسطة العادية ، ولو اتبع مبدأ " السعر الحر " لهذه المساكن في السوق الحرة لقفز السعر سريعاً إلى مستويات لا يقدر عليها سوى الطبقات القادرة في المجتمع ، وتستطيع حركة الإسكان التعاونية أن تبيع مساكنها بأسعار أعلى كثيراً من أسعارها الحالية إذا أرادت أن تدخل مجال بناء المساكن لبيعها بأقصى ربح خاصة في سوق يكثر فيه الطلب على المساكن ، لكن الحركة تهدف لأن تصبح ثقلاً يوازن المضاربين في المساكن ، وأن تقدم لأعضائها مساكن بأسعار مناسبة ، في إطار الموقف الإقتصادي الحالي.

ويعني مبدأ المساواة أن يكون لجميع أعضاء حركة الإسكان التعاونية نفس الحقوق فإذا أراد عضو الإنتقال من مسكنه التعاوني والتنازل عن عقده مع الجمعية فمن المنطقي أن يحتل عضو آخر هذا المسكن ، ويتطابق ذلك مع الفكرة التعاونية والممارسة الديمقراطية ، وما يزال عدد كبير من أعضاء تعاونيات الإسكان والبناء لم تخصص لهم بعد مساكن تعاونية ، ولابد طبقاً للممارسة الديمقراطية أن يكون للأعضاء طالبي السكن أثر حاسم في سياسة الإسكان التعاونية لكن هذه السياسة هي في المقام الأول مسئولية الجمعية التي حصل الأعضاء على مساكن منها.

❖ أهداف الحركة التعاونية الإسكانية :

يبدو أنه من المبادئ المقبولة عامة أن يكثر الناس الذين لهم السيادة على مساكنهم الخاصة ، إما عن طريق الملكية المباشرة الخالصة أو عن طريق المساهمة في جمعيات الإسكان ، وعادة ما تؤجر المساكن لبعض الطوائف المعينة مثل الطلبة والعاملين في المستشفيات والمؤسسات الأخرى ، وفي بعض الصناعات ، ولمن يتلقون معونة إجتماعية ، **لكن يجب أن يكون مقصوداً من هذا الإيجار المصلحة والخدمة العامة لا استغلال هذه الطوائف وإجتناء الربح منهم** ، بل يجب أن يكون هدف المستقبل إبعاد بيع وتأجير المساكن وإدارتها عن مجال المضاربات الخاصة ، وتتبع جميع جمعيات الإسكان حتى غير التابعة منها لتعاونيات الإسكان والبناء مبدأ " البيع بالتكلفة " كاساس لحساب الإيجار وتحديده ، ولم يفرض هذا المبدأ بموجب القوانين أو القواعد التي تشرعها السلطات أو تضعها أية منظمة ، بل نشأ المبدأ وتطور كنتيجة مباشرة لشكل من اشكال الملكية التعاونية للمساهمين فيه مصلحة إقتصادية مباشرة في إبقاء الإيجارات منخفضة ما أمكن ، **وتوجد حالات خفضت فيها الإيجارات تخفيضاً يقل عن الحدود المعقولة ، وهنا عجزت جمعيات الإسكان عن القيام بأعمال الصيانة التي يجب إجراؤها من وقت لآخر ، ويجب أن تكون القاعدة العامة هي وجوب إحتفاظ الجمعيات بأموال تكفي** الصيانة وغيرها من الأغراض الضرورية ، ويجب أن يوضع أيضاً تعريف واضح لمبدأ " البيع بالتكلفة " ولا يحتاج ذلك إلى تشريع لكن من المفيد وضع قواعد إرشادية تسير عليها جمعيات الإسكان جميعها في هذا الصدد.

وأدت المطالبة بتحسين مستوى المساكن إلى الحاجة لتحسين البيئة المحيطة بالمساكن بتوفير الملاعب والأماكن البعيدة عن حركة المرور ، وتخصيص غرف للإجتماعات والمناسبات الإجتماعية ، وزراعة مساحات بالنخيل والشجيرات والزهور ولابد من أن زيادة الرفاء الإقتصادي سوف تجعل من الممكن تمويل مثل هذه

التحسينات ، وبذل المزيد من الجهد خاصة في الجمعيات القديمة ويمكن لبعض الجمعيات تمويل هذه الجهود ويجب تشجيع الجمعيات على ذلك ، غير أن بعض هذه الجهود يجب أن تُشارك فيها عدة جمعيات في بعض المناطق ، وعليها أن تطلب النصيحة الفنية من البلديات في المشكلات الفنية التي قد تنشأ كما يمكن أن يطلب من السلطات المحلية المساعدة في التكاليف.

لكن مبدأ " البيع بالتكلفة " الذي يتبع عند حساب الإيجار قد لا يتبع بالضرورة عند بيع المساكن التعاونية ، وقد كان يتَّبع فعلاً حتى نهاية الخمسينات في حالة البيع ، لكنه كان يُطبق على اساس " البيع بالسعر الإسمي " أي أن سعر البيع هو القيمة الإسمية بموجب المستندات ويجوز أن تخصم منه مصاريف الصيانة ، وكان " البيع بالسعر الإسمي " شرطاً للحصول على قروض بنك الإسكان لكنه كان يُطبق أيضاً داخل حركة الإسكان التعاوني ثم رؤى العدول جزئياً عن هذه القاعدة وإدخال بعض التعويضات مقابل إنخفاض سعر النقود فيما يختص بالتأمين الذي يدفعه الأعضاء.

وترتفع الأسعار في السوق الحرة كثيراً عن الأسعار التعاونية بل تساويها عدة مرات ومن الأمور الهامة إبقاء إيجارات المساكن القديمة عند مستولا معقول ، وينطبق ذلك بشكل خاص على المساكن ذات الغرض الإجتماعي الواضح مثل المساكن التعاونية والمساكن المملوكة جماعياً بأي شكل من الأشكال.

❖ التعاون الإسكاني الدولي ولمسات إنسانية :

من اللمسات الإنسانية التي تسعد بها المنظمات الدولية دعوتها لحل مشكلات الفئات غير القادرة على إيجاد مسكن لها حيث والتعاونيات الإسكانية دعت إلى بذل الجهود نحو تدبير المسكن المناسب لهؤلاء الذين يعيشون بلا مأوى وكان شعار المؤتمر هو " إيجاد مأوى لمن لا مأوى لهم Home for Homeless " حيث أوضحنا من قبل أنه **يكاد يُجمع العلماء على أن المسكن يُعتبر من أهم الأسس التي يقوم عليها تقدير مستوى المعيشة** ، ومن أجل

ذلك تولى جميع الدول المتقدمة والآخذة في النمو إهتماماً كبيراً لتوفير المسكن الصحي الملائم لطبقات الشعب العاملة ، وأن أسلوب التعاون يُعتبر خير الأساليب على الإطلاق لإمكان تحقيق هذا الهدف ، وقد أكد البعض أن تحقيق هذا الهدف يُعتبر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج الطبي لطبقات الشعب لرفع مستوى كفايتها الإنتاجية والإجتماعية إذ ثبت أن البيئة التي ينشأ فيها الإنسان ينعكس أثرها(*) على تكوينه الخلقي والإجتماعي ، بالإضافة إلى أن تقارير مكتب العمل الدولي أجمعت على أن عدم توفير المسكن الملائم يُشكل مُشكلة في غاية الخطورة.

ولعل هذا هو الذي أدى إلى أن يهتم مكتب العمل الدولي بمشكلة الإسكان ويوليها عظيم إهتمامه ، ويُشكّل من أجلها اللجان المتخصصة التي تقوم بعديد من الدراسات الميدانية ، وكان لهذه الدراسات أثر واضح في نشر " الوعي السكاني " في مختلف الدول بصفة عامة ، والدول النامية بصفة خاصة ، ثم إتخاذ الإجراءات التنفيذية نحو إيجاد المسكن الصحي الملائم لمختلف فئات الشعب ، وإختلاف قدراتهم المادية.

ولعل هذه المعاني هي التي دفعت الأمم المتحدة إلى أن تخصص عام ١٩٨٧ لحل مشكلة الإسكان ، واعتبرت هذا العام هو العام الدولي لبذل الجهود نحو تدبير المسكن المناسب لهؤلاء الذين يعيشون في عالمنا المعاصر بلا مأوى.

وفي ضوء المعاني السابقة أجريت العديد من البحوث والدراسات لمعرفة الوسائل التي يُمكن من خلالها للقطاع التعاوني أن يُسهم إسهاماً بناءاً ، لا في تمويل التطوير الإسكاني للفقراء فحسب ، بل وفي تنفيذ برامج الإسكان أيضاً ، وقدمت بالفعل العديد من البحوث لإستكشاف أنماط التعاون الممكنة بين القطاع التعاوني والقطاع العام لتحقيق التمويل والعون التنفيذي للفقراء دون إدخالهم

(*) نرجو التكرم بالإحاطة أن خبراء منظمة العمل الدولية في الإسكان يحرصون على أهمية المسكن بصفة عامة ، والمسكن الصحي بصفة خاصة ، ويحرصون أيضاً على أن نشاط تعاونيات الإسكان في العالم ينبغي عليها أن تُدخل ضمن نشاطها حل أزمة إيجاد مسكن لمن لا مأوى له ، ولذلك راعينا ذلك عند عرض هذا الموضوع ، وسبق لنا شرحه بالتفصيل.

في دوامة النظم البيروقراطية التي تخنق إمكانيات ومبادرات العون الذاتي فيما بينهم ، ومن بين البحوث التي أجريت ، بحوث تتعلق بوضع إستراتيجيات مستقبلية لمساعدة القطاع التعاوني على تطوير وتنمية الإسكان ، وبحوث تتعلق بنظرية التنمية وممارساتها فيما يتعلق بأحوال الإسكان ثنائية الريف والحضر ، وبحوث تتعلق بمشاركة القطاع التعاوني بالأسلوب الذي يؤدي إلى زيادة عدد المساكن والتوسع في تسليمها ، وبحوث تتعلق بتعبئة الأموال بمعرفة جمعيات الإئتمان وتعاونيا الإسكان بهدف توفير المساكن الملائمة للأعضاء ، ومدى رغبتهم في الإسهام في عملية إيجاد مأوى لمن لا مأوى له للمحرومين ، وكذلك محدودي الدخل ، وبحوث تتعلق بمشكلات تحسين المواقع والخدمات ، وكيف يُمكن مساعدة المنتفعين لكي يُعايشوا هذه المشروعات ويتقبلوا مسئولياتهم المالية ؟..

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن العديد من الدول في المؤتمرات التي حضرناها عرضت تجاربها ومن بينها الهند على سبيل المثال ، حيث يؤدي النظام التعاوني الإسكاني فيها دوراً هاماً ، فيوجد بالهند ٣٦٠٠٠ جمعية أساسية تضم ما يقرُب من ٣ مليون عضو ، وأمكنها تمويل إنشاء ما يزيد عن ٤٠٠ر٠٠٠ وحدة سكنية بالإضافة إلى ٣٠٠ر٠٠٠ وحدة أخرى تحت الإنشاء ، وتُزاول معظم تعاونيات الإسكان التمويل طويل الأمد سواء حصلت على الأموال من أعضائها أم إقترضتها من الخارج.

وأرجو أن أضيف إلى ما سبق أن هناك بحوثاً عديدة بحثت أيضاً في أساليب تنفيذ المشروعات التي تُحقق الهدف ، ومدى إمكانيات التعاونيات الإسكانية في المساعدة في توسيع نطاق توافر المساكن على النطاق القومي(*).

(*) نظراً لأهمية هذا الموضوع ، وعدم إتساع المقام لعرض خطوات تحقيق الأهداف المقترحة ، فإننا نُشير إليها ، والراغبين في مزيد من المعرفة ، يُمكن الرجوع إلى العدد الخاص للمجلة المصرية للدراسات التعاونية رقم ٤٥ بتاريخ سبتمبر ١٩٩٥.

حركة الإسكان التعاوني في النرويج
(دراسة مقارنة)

❖ نُبذة تاريخية :

نشأت أول منظمة إسكانية إجتماعية في النرويج عام ١٨٥١ ، وكانت جمعية إسكان عمال كوستيانيا التي إتخذت شكلاً خيرياً ، وأقامت خلال ١٠ سنوات ١٦٦ مسكناً مؤلفاً في الغالب من حجرة ومطبخ.

وكان نمو الحركة العُمالية فائق الأهمية بالنسبة لتطور الإسكان غير الهادف للربح وعُنيت جمعية إسكان عُمال كرستيانيا منذ ١٨٦٦ بإنشاء جمعية عُمال يمكنهم بناء مساكنهم الخاصة لكن هذه الفكرة لم تتحقق ، ثم أنشئت عام ١٨٧٣ جمعية البناء لعمال حوض السفن في تايلاند وقامت ببناء ٤ عمارات مكونة من ٨٣ مسكناً لكن هذه الجهود وغيرها من الجهود المتناثرة لم يكن لها أثر كبير.

ثم برزت مسألة الإسكان كقضية سياسية هامة على النطاق المحلي في أوسلو وكان إسمها (كرستيانا سابقاً) وكان بناء المساكن الخاصة يلقى التشجيع قبل الحرب العالمية الأولى لكن ذلك لم يأت بنتائج كبيرة فاتجه التفكير إلى التشييد تحت رعاية البلديات وبمساندة من تعاونيات البناء ، وقامت في أوسلو عام ١٩٥٩ جمعية أوسلو للإسكان والإدخار وهدفها تشجيع بناء المساكن على غرار تجربة السويد في هذا الصدد.

وشَيّدت جمعية أوسلو للإسكان والإدخار بعض المساكن قبل الحرب العالمية الثانية لكن لم تبدأ التنمية جدياً إلا بعد الحرب ، واستطاعت الجمعية أن تُنمي عضويتها حتى بلغ عدد الأعضاء ٣٥٢ ر١٤٢ عضواً في أول يناير ١٩٨٢ ، وبلغ عدد المساكن التي تُديرها في هذا التاريخ ٨٦٢ر٥٨ مسكناً ، ويتضح من ذلك أن الجمعية تُمثل

مكانة بارزة في مدينة سكانها ٠٠٠ر٤٥٠ نسمة ولعلها أكبر منظمة إسكان إجتماعي في الأقطار السكندنافية.

وطرأ على الموقف السياسي النرويجي تغيرات كثيرة بعد الحرب العالمية الثانية ودخلت الحكومة بقوة كبيرة وإرتباطات كثيرة في مختلف الميادين ، وكان إنشاء بنك الإسكان ومديرية الإسكان إشارة إلى سياسة إسكانية جديدة ، ومن العوامل الهامة لهذا التطور الجديد إنشاء جمعيات الإسكان والبناء التعاونية لتتولى جانباً كبيراً من بناء المساكن تحت الإدارة المشتركة ، وتألفت هذه الجمعيات في شكل مشروعات تعاونية على نمط " جمعيات الآباء " السويدية وغيرها من المشروعات ، وتشكل عام ١٩٤٦ الإتحاد النرويجي لجمعيات الإسكان والبناء التعاونية لغرض تنمية التشييد التعاوني وتبادل الآراء والخبرات والقيام بأنشطة الإعلام والمعلومات ، وإكتسبت حركة الإسكان التعاونية قوة كبيرة منذ١٩٤٦ كما تبين الإحصائيات المبينة فيما بعد.

❖ حقائق إحصائية حول الإتحاد النرويجي لجمعيات الإسكان والبناء التعاونية :

في نهاية عام ١٩٥٤ بلغ عدد جمعيات الإسكان والبناء المنضمة إلى عضوية الإتحاد المذكور ٧٧ جمعية تعاونية تُدير ٥٣٠ جمعية فرعية مكونة من أعضاء خصصت لهم المساكن فعلاً ، وبلغ الإيجار المتحصل حوالي ٣٠ مليون كراون نرويجي عن السنة المذكورة.

وإرتفع عدد تعاونيات البناء والإسكان الأعضاء في الإتحاد إلى ١٠٢ تعاونية في نهاية عام ١٩٨١ تُدير ٣٣٥٤ جمعية إسكان فرعية وبلغ الإيجار المتحصل ٢٠٠٠ مليون كراون نرويجي في تلك السنة ، ويدل هذا الإرتفاع الملحوظ جداً في مبالغ الإيجار المتحصلة على الزيادة الضخمة في عدد الجمعيات الإسكانية من ناحية وعلى الزيادة العامة في تكلفة المباني أثناء تلك الفترة.

وزاد عدد أعضاء تعاونيات الإسكان والبناء المنضمة إلى الإتحاد فوصل إلى ٦٥٧ر٠٠٠ عضو بنهاية عام ١٩٨١ وبلغ عدد المساكن التي تمت حتى ذلك التاريخ ٢٠٠ر٠٩١ مسكناً ويعني ذلك **أنه تبقى نحو ٤٥٧ر٠٠٠ عضو ينشدون مساكن لكن هذا الرقم في الحقيقة مرتفع إرتفاعاً غير واقعي ، فهناك ما يسمى " أرقاماً على الورق " وتشمل هذه الأرقام الأشخاص الذين كانوا يأملون في الحصول على مساكن من خلال الحركة التعاونية ثم وجدوا بغيتهم في مكان آخر أو من طريق آخر ، وإنضم كثير من الشباب إلى تعاونيات الإسكان في سن مبكرة حيث مازالت توجد قوائم إنتظار بها أعداد كبيرة لدى تعاونيات الإسكان والبناء** ، وتزداد عضوية تعاونيات الإسكان والبناء بمقدار يتراوح بين ٣٠ر٠٠٠ ، ٤٠ر٠٠٠ عضو سنوياً بينما المساكن التي تجهز سنوياً يتراوح عددها بين ٦٠٠٠ ، ٨٠٠٠ مسكن أي بواقع ٢٠% من جملة الإحتياجات تقريباً ، ويعوذ بعض السبب في إرتفاع عدد الأعضاء إلى أن الفرد لا يتكلف كثيراً حين ينضم إلى جمعية تعاونية ويحتفظ بعضوية ، **فالجمعية التعاونية الإسكانية في أي مكان بالنرويج هي المنظمة الوحيدة التي يمكن للفرد أن يدرج إسمه في قائمة إنتظار لديها على أمل الحصول على مسكن عاجلاً أو آجلاً ، إذ أن إسكان البلديات في النرويج ليس متطوراً ونامياً بما فيه الكفاية.**



جدول رقم (١)

إنتاج المساكن في النرويج في خلال فترات ٥ سنوات – إجمالي المساكن والإسكان التعاوني

النسبة المئوية من سوق الإسكان الإجمالي التعاوني	إتحاد تعاونيات البناء والإسكان النرويجي	الحجم الكلي	الإسكان التعاوني	جمعيات الإسكان والبناء المنضمة للإتحاد	الفترة
٩ر٠	٧ر٠	٧٠ر٠٠٠	٦٠٠	٤٨٤	٣٥/٣١
٥ر٣	٨ر٢	٨٠ر٠٠٠	٢ر٨٤٠	٢ر٢٥٣	٤٠/٣٦
٧ر٤	٦ر٤	١٥ر٠٠٠	٧٠٠	٦٨٧	٤٥/٤١
٥ر١٤	١٢ر٠٠٠	٧٨ر٨٥٤	١١ر٤٠٠	٩ر٥٠٠	٥٠/٤٦
٢ر١٨	٢ر١٣	١٥٦ر٢١٩	٢٨ر٥٠٠	٢٠ر٦١٣	٥٥/٥١
١ر٢٦	٩ر١٨	١٣٣ر٦٢٩	٣٤ر٨٦٧	٢٥ر٢٠٠	٦٠/٥٦
٩ر٢٥	٥ر٢٢	١٦٢ر٨٨٩	٤٢ر٢٤٣	٣٦ر٧١١	٧٠/٦٦
٨ر٢٢	٣ر٢٢	٢٠١ر٤٣٠	٤٥ر٩٠٠	٤٤ر٨٣٤	٧٥/٧١
٧ر٢١	٩ر١٨	١٩٦ر١٨٣	٤٢ر٦٠٠	٣٧ر٠٦٨	٨٠/٧٦
٨ر١٨	٣ر١٦	٣٤ر٦٩٩	٦ر٥٢٠	٥ر٦٧١	١٩٨١
٠ر٢٠	٥ر١٦	١ر٢٦٩ر٨١٢	٢٥٤ر٥٢٠	٢١٠ر٠١٠	١٩٨١/٣١

يقوّم الجدول جزئياً على تقديرات.

جدول رقم (٢)

إنتاج المساكن السنوي – الأرقام الكلية للنرويج ولإتحاد تعاونيات الإسكان

إجمالي إنتاج المساكن المتوسط السنوي	الإنتاج الكلي للإتحاد المتوسط السنوي	الفترة
٣١ر٢٤٤	٤ر٨١٣	٥٥/٥١
٢٦ر٧٢٦	٤ر٦٤٤	٦٠/٥٦
٢٨ر١٨٢	٥ر٣٩٨	٦٥/٦١
٣٢ر٥٧٨	٧ر٣٤٢	٧٠/٦٦
٤٠ر٢٧٠	٨ر٩٦٧	٧٥/٧١
٣١ر٨٠٠	٦ر٤٠٣	٧٥/٥١
٢١ر٢٦٦	٨ر٩١٧	١٩٧٦
٣٧ر٥٥٠	٧ر٥٢٩	١٩٧٧
٣٨ر٣١١	٦ر٤٠٦	١٩٧٨
٣٦ر١٦٥	٧ر٥٢٦	١٩٧٩
٣٧ر٢٧٥	٦ر٤٩٢	١٩٨٠
٣٨ر١١٣	٧ر٤١٤	٨٠/٧٦
٣٢ر٨٥٢	٦ر٥٧١	٨٠/٥١
١٩٨١	٥ر٦٧١	٣٣ر٨٩٨

ويقل عدد تعاونيات الإسكان والبناء غير المنضمة إلى إتحاد تعاونيات الإسكان والبناء النرويجي ، غير أن جمعيات الإسكان المستقلة التي لا تسعى للربح لها أهمية إحصائية تزيد على التعاونيات المشار إليها غير المنضمة للإتحاد ، ويمكن للمقاولين والمنشآت

والمحليات وغيرها من المنظمات إنشاء مثل هذه الجمعيات المستقلة بل يمكن لأي جماعة من الناس أن تُشكل جمعية إسكان مستقلة وقد كان حوالي ربع هذه الجمعيات مستقلة عن الإتحاد لكن هذا العدد في تناقص مستمر في السنوات الأخيرة.

ويبين جدول رقم (١) أرقام الإنتاج للجمعيات المنضمة لاتحاد تعاونيات الإسكان والبناء النرويجي ، وللإسكان التعاوني والحجم الكلي للمساكن التي تبني في النرويج خلال فترات مدتها ٥ سنوات ، ويبين جدول رقم (٢) إنتاج المساكن سنوياً بالنسبة للنرويج كلها وللإتحاد.

ويتبين من الجدولين أن مجمل الإنتاج في النرويج زاد باستمرار حتى عام ١٩٧٣ وحدثت أكبر زيادة في الفترة ١٩٥٤/٥٣ وهي غير ظاهرة بوضوح فيهما ، وركد النمو في السنوات الأخيرة برغم من أن السياسة الإسكانية تستهدف النمو باستمرار ، ونتج عن **ذلك أن الإنسان لا يكاد يصادف مسكناً خالياً بعكس ما عليه الحال في السويد** ، لكن إنتاج المساكن في النرويج لم يبلغ مستوى السويد قبل أن يحدث فيها التغيير المفاجئ.

وكان عدد المساكن التي بنتها تعاونيات الإسكان قبل الحرب العالمية الثانية قليلاً ولم تكن الجمعيات نشيطة عندئذ فيما عدا جمعية أوسلو للبناء والإسكان فهي الوحيدة التي كانت تعمل بإنتظام حينئذ ، ولا تتوافر سوى إحصائيات قليلة عن التعاونيات ومشروعات الإسكان غير الهادفة للربح في الفترة السابقة على عام ١٩٥٠ ، وزاد عدد المساكن عقب الحرب العالمية الثانية لكن حدث ركود في السنوات القريبة الماضية ، ولا تعرف بالتأكيد كيف ستكون صورة التطور في المستقبل.

❖ المبادئ التنظيمية لتعاونيات الإسكان والبناء :

يقوم تنظيم الحركة التعاونية الإسكانية على المبادئ الديمقراطية **وتعتبر الجمعية التعاونية للإسكان والبناء عاملاً هاماً لأنها ذلك**

الجزء من الحركة الذي يتحمّل مسئولية عمليات البناء ، ومن الأهداف الأساسية للحركة التعاونية الإسكانية **توجيه أعمالها وجهة مستقبلية أي أنها يجب أن تقوم بالأنشطة الإنشائية بصفة مستمرة.**

وتقوم جمعيات الإسكان والبناء التعاونية طبقاً لقانونها(*) الصادر في ٤ فبراير ١٩٦٠ **بتنظيم أنشطة البناء لجمعيات الإسكان الفرعية التي تُشكل كجمعيات تابعة لجمعيات الإسكان والبناء التعاونية.**

ويوضح برنامج أنشطة التشييد في داخل تعاونيات الإسكان والبناء على أساس إحتياجات أعضائها ، **وتتحدد هذه الإحتياجات بمعرفة الأعضاء الجدد إما مباشرة أو عن طريق إستمارات إستقصاء تُرسل إلى الأعضاء الذين لم تخصص لهم مساكن بعد وللأعضاء المقيمين في مناطق جمعيات الإسكان** ، وسوف تنفق جمعيات الإسكان خلال السنوات القليلة القادمة ، نحو مليون كراون نرويجي على مثل هذه التحريات بمساعدة من صندوق الإسكان **بالإضافة إلى تسجيل الإحتياجات الذي تقوم به محلياً تعاونيات الإسكان والبناء.**

وتعتبر الجمعية العمومية للأعضاء السلطة العليا في تعاونيات الإسكان والبناء وفي جمعيات الإسكان أيضاً ، وتنظر الجمعية العمومية الحسابات السنوية ، وتضع اللوائح والخطوط الإرشادية العامة لأنشطة التعاونيات والجمعيات ، ويستطيع كل عضو من حيث المبدأ الإشتراك في الجمعية العمومية ، لكن ذلك غير مستطاع عملياً في تعاونيات الإسكان والبناء الكبيرة ، **ولذا إبتدع نظام ينتخب بموجبه مندوب عن عدد معين من الأعضاء ، وكلما كانت الجمعية التعاونية كبيرة كلما كان عدد الأعضاء الذين يمثلهم المندوب أكبر حجماً ، ويجب أن تنتخب الجمعية العمومية بتعاونيات الإسكان والبناء لجنة من المندوبين ومراجع الحسابات يقومون بالإشراف**

(*) يُرجع في ذلك إلى قانون جمعيات الإسكان النرويجية والصادر في نفس التاريخ.

على شئون الجمعية التعاونية المحاسبية والمالية والتأكد من أن أعمالها تسير وفقاً للقانون ووفقاً للوائح والقرارات التي تصدرها الجمعية العمومية ، أما في جمعيات الإسكان فليس من المحتم أن تنتخب الجمعية العمومية لجنة مماثلة ولذا فنادراً ما تقوم مثل هذه اللجنة وتعمل اللجنة التنفيذية في إطار القانون واللوائح.

وعندما تدير إحدى تعاونيات الإسكان والبناء جمعية إسكان **يعقد بينهما إتفاق لا يقبل الإنهاء تتعهد بموجبه تعاونية الإسكان والبناء أن تعمل كمدير لجمعية الإسكان وتدفع الجمعية التعاونية رسماً يُحسب على اساس عدد الإيجارات وحجم المساكن ويشمل إيجار المسكن الفوائد وأقساط القروض وأمثالها من الأعباء والتكلفة الثابتة والصيانة الخارجية ، أما الصيانة الداخلية فهي من مسئولية العضو** ، وتتحمل تعاونيات الإسكان والبناء بصفتها مديراً لجمعية الإسكان مسئولية سداد جميع الأعباء الداخلة في الإيجار ، وتتحمل اللجنة التنفيذية لجمعية الإسكان كامل مسئولية الدفعات اللازمة للأغراض الأخرى.

❖ **إلتزامات وحقوق العضو :**

تخصص المساكن حسب تواريخ الإنضمام للجمعية وهو ما يسمى بتاريخ أقدمية العضو ، وللجنة التنفيذية الحق في عدم الإلتزام بهذه القاعدة إذا جدت أسباب تدعو لذلك ، لكن اللجنة لا تلجأ لهذا الإستثناء عادة فيما عدا الحالات التي يعمل العضو فيها إلى درجة أقدمية بموجب خطة تتبعها عدد من التعاونيات وتُعَّد إتفاقيات مع السلطات المحلية تعطيها الحق في نسبة مئوية من مساكن جمعية الإسكان.

وتُحدِّد جمعية الإسكان مقدار الإيجدار الذي يقوم على التكاليف وتميل تكاليف الإنشاء والفوائد على القروض إلى الإرتفاع في السنوات الأخيرة ، ولذا فإن إيجار المساكن الجديدة أكثر إرتفاعاً من إيجار المساكن القديمة.

ويُلاحظ أن على الأعضاء أن يدفعوا تأميناً كبيراً للحصول على مسكن ، يلجأ البعض إلى الإقتراض للوفاء بهذا التأمين ، وتُسدد الفوائد وأقساط هذه القروض بالإضافة إلى الإيجار.

وللعضو حق البقاء في المسكن طوال الوقت الذي يرغبه بشرط الوفاء بإلتزاماته ، **وفي حالة وفاته يؤول المسكن إلى أقرب قرابته بنفس الشروط** ، **وإذا أراد العضو بيع المسكن فلا يسترد سوى التأمين مُضافاً إليه بعض التعويضات مقابل إنخفاض قيمة النقود ومقابل التحسينات الدائمة ، ومن ناحية أخرى تُجرى تخفيضات مقابل اي تدهور في قيمة المسكن أو ما قد يلزمه من إصلاحات داخلية. ويُقدَّر المبلغ بمعرفة لجنة تقييم بلدية** ، ولجميع التعاونيات قواعد تنص على حقها في أستعادة المسكن الذي يخليه العضو ولها أن تعطيه لعضو مُدرج في قائمة الإنتظار ، غير أن للعضو أن يتنازل عن المسكن لأقرب أقربائه أو يبادله بمسكن آخر.

ويسمح قانون تعاونيات الإسكان والبناء وقانون جمعيات الإسكان للشركات والمحليات بأن تُساهم في هذه التعاونيات والجمعيات وتستطيع هذه الشركات والمحليات أن تحصل على ١٠% من أسهم جمعيات الإسكان بل تستطيع بموجب موافقة خاصة من الحكومة أن تحصل على نسبة أكبر من ذلك قد تصل إلى ٣٠%.

ويُمكن أيضاً عمل شروط خاصة تتعلق ببعض الأسهم في جمعيات الإسكان لصالح الشركات والمحليات. وإنشاء حقوق تفضيلية للشركات لصالح موظفيها وللمحليات لصالح موظفيها ولصالح الجماعات الأخرى ذات الإحتياجات الإجتماعية الخاصة.

❖ **أنشطة جمعيات الإسكان التعاونية :**

مساهمو جمعية الإسكان هم الأعضاء الذين خُصصت لهم مساكن ويقيمون فيها ، **ولا تستطيع الجمعية أن تقبل أعضاء أكثر من عدد مساكنها** ، وتُعتبر جمعية الإسكان منظمة إقتصادية مستقلة لا

تخضع سوى لقانون جمعيات الإسكان التعاونية واللوائح التي يصدرها المساهمون.

ويُعتبر مساهمو جمعيات الإسكان مالكين للمساكن ومستأجرين لها ، وهذه الحقيقة تجعل جمعية الإسكان الشكل الوحيد من المنظمات الذي يُتيح للسُكّان التأثير على المحيط المحلي في النرويج.

وغالباً ما تُشكّل لجنة من السكان داخل جمعية الإسكان **ويجوز أن تُنتخب هذه اللجنة على أساس بلوك المساكن أو البيوت التي في نفس الشارع أو على أساس أي تجَمُّع آخر** ، وهي تقوم بالإضافة إلى اللجنة التنفيذية ، ويكفل نظام لجنة السكان طرح مصالح وآراء السُكّان على اللجنة التنفيذية أو على الجمعية العمومية.

ويجوز تشكيل لجان فرعية أخرى لأغراض خاصة مثل لجان الملاعب ولجان الجراجات ولجان البيئة ولجان الأنشطة الخاصة.

ويظل المُساهمون أعضاء في تعاونيات الإسكان والبناء حتى بعد أن يصبحوا أعضاء في جمعية الإسكان.

والحركة التعاونية الإسكانية حركة مستقلة وليس لغير أعضائها حق إتخاذ قرارات تمس أنشطتها بل يجب أن تصدر القرارات طبقاً لأحكام قانون تعاونيات الإسكان والبناء وقانون جمعيات الإسكان التعاونية.

ولا يمنع ذلك الحركة التعاونية الإسكانية من التعاون مع الحكومة والمحليات ويرمي هذا التعاون غالباً إلى قيام تعاونيات الإسكان والبناء بإنشاء المباني نيابة عن المحليات أو أجهزتها الرسمية ، وتتعاون التعاونيات أيضاً مع دوائر الصناعة والأعمال في محاولة حل مشكلة الإسكان.

❖ أنشطة الإتحاد النرويجي لتعاونيات الإسكان والبناء :

منذ عام ١٩٤٦ **وتعاونيات الإسكان والبناء تعمل من خلال الإتحاد النرويجي لتعاونيات الإسكان والبناء** ، وللإتحاد لوائحه

الخاصة التي يجب أن تقبلها تعاونيات الإسكان والبناء لتصبح أعضاء فيه ، لكن لا سُلطان للإتحاد في التدخُّل في قرارات التعاونيات المذكورة ، وتشمل أنشطة الإتحاد تقديم المنح والخدمات الإستشارية وتمثيل الحركة التعاونية الإسكانية أمام السلطات العامة والأجهزة القومية والدولية.

وتتألف الحركة التعاونية الإسكانية من منظمات إقتصادية هدفها رعاية مصالح أعضائها.

وتقوم كل فروع المنظمة على المبادئ التعاونية وهي التساوي في المُساهمة ويتوقف حق المشاركة في إصدار القرار على المساهمة ولذا فهو مستقل عن المشاركة الإقتصادية التي يقوم بها الأعضاء كأفراد فيما يختص بالتأمين أو التي تطلب من الأعضاء مقابل الحصول على المسكن ، ويسري المبدأ التعاوني القائل بأن لكل عضو (سهم) صوت واحد.

ولزيادة حق العضو في المشاركة في القرار تعمل الحركة التعاونية الإسكانية من أجل :

١) المزيد من التشاور عند إصدار قرارات متعلقة بالتخطيط في المستقبل.

٢) تحسين وسائل تسجيل الخبرة والإحتياجات.

٣) التحسين المستمر في نظم الإتصالات والمعلومات الداخلية.

٤) تحسين وسائل الرجوع إلى الجماعات المعنية عند النظر في رسم البرامج والمشروعات المستقبلية.

٥) التحسين المستمر في نشر المعلومات والدورات الدراسية وأنشطة الدراسة والبحث.

❖ المعنى الإجتماعي للحركة التعاونية الإسكانية :

تُمثّل الحركة التعاونية الإسكانية أداة عامة لحل مشكلة الإسكان التي تواجهها الجماعات ذات الدخول المتوسطة والمنخفضة ، وأثمر العمل من أجل هذه الجماعات نمواً وتطوراً في الفكرة التعاونية لا في النرويج وحدها ولكن في النواحي الأخرى من العالم ، واتخذت الحركة التعاونية الإسكانية منذ نشأتها هدفاً إجتماعياً واضحاً **وواجهت أكبر التحديات في المدن وفي الجهات الكثيفة حيث تفرض السلطات المحلية لأسباب متنوعة قيوداً إقتصادية تجعل من العسير الإستجابة لمختلف الإحتياجات.**

ويحتاج البناء في هذه النواحي إلى تخطيط مشترك وأنشطة تنموية مشتركة ، وتستطيع الحركة التعاونية الإسكانية إجراء التنسيق في كل هذه المجالات.

واستطاع الناس من خلال الجهود التعاونية أن ينالوا الأمن في المساكن التعاونية خاصة منهم الذين لا يستطيعون بناء مساكنهم بأنفسهم ، فبعد أن كانت إقامتهم في مساكن مؤجرة غير مستقرة أصبح لهم الحق الذي لا ينكر ولا يسلب في الحصول على مسكن تخصصه لهم جمعية إسكانية تعاونية ، مع الحق في المشاركة في صنع القرار فيما يتعلق بالإدارة بل إنهم يستطيعون التأثير في تنمية المناطق المحيطة بمساكنهم.

فالجمعيات التعاونية الإسكانية هي البديل الإجتماعي والديموقراطي للتأجير من اصحاب العقارات ، ولا تزال الحالة في النرويج والموقف الإسكاني بحيث نجد في معظم أنحاء البلاد حشوداً من الناس ينشدون المساكن ، وما يزال نحو ٤٥٧ر٠٠٠ عضو من أعضاء الحركة التعاونية الإسكانية في إنتظار تخصيص مساكن لهم ، ويزداد حجدم العضوية بنحو ٣٠ر٠٠٠ إلى ٤٠ر٠٠٠ عضو سنوياً.

لكن إلى جانب الأرقام المذكورة آنفاً مازالت هناك إحتياجات تتطلب الإشباع خاصة من جانب الأفراد الذين لم ينضموا إلى الحركة

التعاونية الإسكانية ، وإزاء هذا الطلب الضخم على المساكن وقع ضغط كبير على أسعارها فأصبحت أكثر إرتفاعاً عما يتوقع وعما يقضي به المنطق ، ونشأت إلى جانب سوق الإسكان المفتوحة " سوق إسكان سوداء " يستغل فيها المضاربون حاجة الناس الشديدة إلى المساكن. ودلت التجارب على أن من الصعب السيطرة على أسعار المساكن في السوق المفتوحة عن طريق التشريع ، وتقف الحركة التعاونية الإسكانية في هذه الظروف موقفاً حاسماً بصفتها المنظمة الوحيدة التي تُسيطر على أسعار المساكن من خلال دوافع الربح الإقتصادي.

وتخضع مساكن الجمعية التعاونية الإسكانية لقواعد خاصة فيما يتعلق بالتصرف فيها ، وتنص قوانين الجمعيات الإسكانية وتعاونيات الإسكان والبناء على هذه القواعد وتضمن هذه القواعد إستقرار حيازة الفرد للمسكن وأقرب أقربائه.

وتنص هذه القواعد الخاصة على أنه إذا أراد عضو إخلاء مسكنه ولم يطالب به لأقرب أقربائه فإن تعاونية الإسكان والبناء تحدد المشتري ، وفائدة هذا الإجراء أن المشتري يصبح في مركز قوي إزاء البائع فلا يضطر إلى دفع قيمة تزيد عن قيمة المسكن المقرر قانوناً ، **أي أن لهذه القواعد أثر ذو مغزى فهي تساعد على ألا تطرح المساكن التعاونية في " السوق السوداء " كسلعة مضاربة.**

وتعتبر هذه القواعد الخاصة في مناطق الضغط أساساً يضمن أن تكون التأمينات التي تدفع للمساكن التعاونية عادلة.

وتُشيَّد المساكن التعاونية عادة بقروض من بنك الإسكان الذي أنشئ في الأصل ليكون أداة هامة للدولة في تنشيط حركة تشييد المساكن بغير قصد الربح ، ولا يزال البنك يعمل من حيث المبدأ على هذا الأساس.

ويتاكد هذا الهدف الإجتماعي أكثر فأكثر من خلال الحركة التعاونية الإسكانية التي قامت بجهود تهدف إلى توافر المسكن الجديد

بسعر معقول ، وتكمن وراء كل مسكن تعاوني طاقة ضخمة من الجهد التعاوني والخبرة التعاونية واسهم كل ذلك بقدر كبير في إتاحة الفرصة أمام أعضاء الجمعيات الإسكانية للحصول على مساكن جيدة البناء بأسعار تخضع للرقابة والتحكم.

وتمد الحكومة بنك الإسكان بالموارد اللازمة لتقديم القروض والمنح ودعم البناء ، وتُعتبر هذه حلقة في سياسة تهدف إلى توافر المسكن بتكلفة معقولة. وتعتقد الحركة التعاونية الإسكانية أنه يجب خفض تكلفة الإسكان وتعمل من أجل هذا الغرض مع الحكومة ومع المحليات ، ومن المهم الحصول على مساندة الأعضاء في هذا الصدد ، ومن المهم أيضاً بصفة خاصة إنقاص الإنفاق على المساكن في السنوات الأولى من إشغالها.

ثانياً : مشكلات تواجه التعاون الإنتاجي والصناعات الصغيرة

ظهرت الجمعيات التعاونية للإنتاج نتيجة لرغبة العُمَّال القوية في التخلص من إستغلال أصحاب الأعمال ، وإستبدادهم وتحكمهم ، وكذلك نتيجة لرغبتهم في أن يشعروا بأنهم اصحاب العمل ، وفي أن يتفرغوا له دون أن يحد من إنطلاقهم وإحساسهم الداخلي بأنهم إنما يشتغلون من أجل زيادة أرباح الرأسماليين مما يثبط همتهم ويفتر من عزيمتهم ، ولذا يُطلق على هذه الجمعيات إسم " الجمعيات التعاونية العمالية ".

وتضم هذه الجمعيات المنتجين أو العُمَّال الحرفيين المشتغلين بالصناعات الصغيرة والريفية .. ويقصد بالصناعات الصغيرة تلك الصناعات الحرفية واليدوية التي تُمارس داخل مصانع صغيرة يعمل في كل منها عدد محدود من العُمَّال ، وتتميز منتجاتها بالطابع اليدوي أو النصف آلي ولا يحتاج إنتاجها إلاَّ لمعدات بسيطة .. وغالباً ما تنتشر هذه الصناعات في الريف والمدن حيث تقوم في الغالب على المجهود الفردي والمهارات المكتسبة.

وهناك أهمية كبيرة في مجتمعنا لهذا القطاع الخاص بالصناعات الصغيرة ، ويضم القطاع الخاص للجمعيات التعاونية الإنتاجية التي ترعى الصناعات الصغيرة وصغار الصُنَّاع والحرفيين مالا يقل عن ٦٠٠ ألف حرفي وصانع لا يدخل عدد كبير منهم في نطاق الإحصائيات وذلك لأن عدداً كبيراً منهم يعمل في جماعات أو منشآت يقل عدد العاملين بها عن عشرة أفراد .. هذا بالإضافة إلى أنه يوجد في مجتمعنا ما يُقدَّر بـــ ٢ مليون حرفي وصانع غير منضمين حتى الآن في أي تنظيمات تعاونية.

ومن الإتجاهات المحمودة أن تعمل الدولة على تشجيع تأسيس الجمعيات التعاونية للإنتاج ، والعمل على تنمية الصناعات الصغيرة ، **خاصة وأنه يُمكن لعدد كبير من هذه الجمعيات أن تنتج كثيراً من السلع التي يحتاج إليها الفلاحون ، فإذا تمكَّنا من إقامة عدد من هذه**

الجمعيات في الريف ، فإن هذا بالإضافة إلى أنه يحقق إنتاج سلع تشبع إحتياجات الفلاحين فإنه أيضاً يخفف من حدة أزمة النقل لأن الريف يضطر إلى شراء هذه السلع من أماكن بعيدة عنه ويستخدم مختلف الوسائل لنقلها.

ونُحب أن نوضح أن التبعات الثقال الملقاة على عاتقنا الآن تدفعنا إلى ضرورة الإهتمام بتنظيم الصناعات الريفية ، وساكن القرية هو المحترف للصناعات الريفية ، وهو المستهلك الأخير للجانب الأكبر من منتجاتها .. حيث أن هذه الصناعات ستسهم في تأثيث منزله .. وفي توفير الأدوات اللازمة للحقل .. تعتمد إلى حد كبير على خامات القرية .. ومن ثم فإنها تجئ مطبوعة بالطابع الريفي ، وينبغي أن تستمد وجودها منه لأنها تعتمد على ما فيه من الطاقات والخامات ، كما تعتمد على السوق المحلية والسوق هي علة وجود الصناعات ومادة بقائها.

وفي سبيل تشجيع هذا النوع من التعاونيات بصفة عامة ، وأيا كانت أنواعها .. نرى الدول التي أممت ممتلكات كبار الملاك والرأسماليين الضخمة لوسائل الإنتاج وحولتها إلى ملكية عامة للشعب .. تقرر أن ممتلكات الفلاحين الخالصة ، وممتلكات الحرفيين لا يجوز تأميمها ، لأنها ليست ثمرة إستغلال العمل المأجور ، بل عبارة عن ملكية نتجت عن جهد وعرق وكفاح الفلاحين والحرفيين .. وحتى وإن أدى تطورها ونموها إلى كبر القدر الذي تسهم به في الدخل القومي.

❖ خطط وبرامج تنمية الصناعات الصغيرة :

لعل من المناسب أن نوضّح أهمية وضع خطط وبرامج التنمية للصناعات في تنمية إقتصاديات أي مجتمع من المجتمعات .. ومن أجل ذلك فإننا نورد هذا التقرير الذي أصدره المؤتمر الأفريقي الآسيوي الأول لتنمية الصناعات الصغيرة.

أولاً : دور الصناعات الصغيرة في عملية تصنيع الدول النامية :

١) **تلعب الصناعات الصغيرة دوراً هاماً في أي إقتصاد سواء كان متقدماً أو نامياً ، فهي تُساهم بنسبة كبيرة في عدد من المشروعات الصناعية وفي تشغيل العُمَّال الصناعيين ، وفي إجمالي الإنتاج الصناعي للدولة .. وللصناعات الصغيرة وضع خاص في أي إقتصاد بسبب مشاكل التنمية المتصلة بها لأنها في حاجة إلى إجراءات خاصة بالتنمية والعون حتى تستطيع علاج الضعف الهيكلي والتغلب على الصعوبات التي تواجهها نظراً لصغر حجم عملياتها ، وتتمثل نقاط ضعفها ومعوقاتها في نقص الموارد المالية ، وصعوبة الحصول على قروض ، والإفتقار إلى المعرفة التكنولوجية والإدارية والعُمَّال المَهَرَة والآلات الحديثة ، كما أن المنشآت وظروف العمل غير مرضية. هذا بالإضافة إلى إفتقارها إلى المعلومات الخاصة بالأسواق. وتبرز هذه المشكلات بشكل خاص في قطاع المشروعات الصغيرة في الدول النامية حيث تواجه الصناعات بوجه عام ، وبصرف النظر عن حجمها ، صعوبات ناشئة من قلة الموارد فيما يتعلق برأس المال ، والمهارة الفنية وقلة الأسواق وغير ذلك من المعوقات.** وفي نفس الوقت نجد أن الصناعات الصغيرة تتمتع بمزايا خاصة ، وهو الأمر الذي يتضح بشكل خاص في الدول النامية حيث تقوم تلك الصناعات بدور واضح في التنمية الصناعية الأمر الذي يُبرِّر وضع سياسة خاصة بإجراءات تدعيمها.

٢) **ومما لاشك فيه أن المشروعات الصناعية الصغيرة تفتقر إلى المُعدات الحديثة والكفاءة الإدارية وتُعاني من إنخفاض الإنتاجية ورداءة نوع الإنتاج** إلاَّ أن هذا القصور ليس بالضرورة نتيجة لصغر الحجم ، وتوجد أمثلة لا حصر لها ، في جميع أنحاء العالم ، عن صناعات حديثة من جميع

الأوجه ومع ذلك فهي صغيرة ، **غير أن تلك الصناعات تستخدم معدات حديثة وتُطبّق الأساليب العلمية في التصنيع والإدارة** ، كما أن منتجاتها تتميز بجودة النوع سواء كانت سلع بسيطة أو معقدة. **ويستهدف أي برنامج لتنمية الصناعات الصغيرة تحقيق مستويات حديثة ، سواء عن طريق إنشاء مشروعات جديدة ذات كفاءة أو باستخدام الأساليب المستحدثة في المشروعات القائمة.**

٣) ونظراً لأن الصناعات الصغيرة **تستطيع المساهمة في تدعيم وتنويع الهيكل الصناعي ودفع عجلة التصنيع فإن الحكومات في جميع الدول النامية تقريباً تُهيئ لها مقتضيات التنمية عن طريق خطط وبرامج التنمية.** ومن المُتفق عليه بوجه عام أنه يُمكن إنتاج بعض المصنوعات بطريقة إقتصادية وبكميات صغيرة وان إنتاجها بكميات صغيرة يكون أكثر إقتصاداً من إنتاجها بكميات كبيرة. وفي هذه الحالة لا يُشكّل صغر حجم العملية عقبة بل **أنه يهيئ مجالاً للمنافسة** . وقد لا يقتصر دور الصناعات ذات الكفاءة على التواجد مع المشروعات الكبيرة ومنافستها بنجاح ، ولكن يُمكن قيام علاقات تكميلية فيما بينهم ، مثل التعاقد من الباطن ، حيث تقوم الصناعات الصغيرة بإنتاج أجزاء مختلفة أو تقوم بمرحلة معينة من العمليات أو مرحلة التجهيز النهائي لها.

٤) **وقد يكون صغر الحجم في حالات كثيرة أخرى مجرد مرحلة من مراحل النمو** : فمثلاً قد تبدأ بعض الصناعات على نطاق صغير ثم تنمو من ناحية عدد العُمّال ، وحجم المصنع ، والمعدات وحجم ومعدل الإنتاج.

٥) **تستخدم كثير من الصناعات أساليب إنتاجية تعتمد على زيادة عدد العُمّال ، وهي أساليب تكون فيها نسبة رأس المال المستثمر منخفضة بالنسبة لمعدل العمالة وهو أمر له أهمية خاصة في الدول التي تُعاني من نقص رؤوس الأموال**

ووفرة الأيدي العاملة. ويُمكن إستخدام هذه الأساليب في معظم المنشآت ، جنباً إلى جنب مع العمليات الآلية ويظل المشروع على درجة مُرضية من الكفاءة ، **وحتى إذا إستخدمنا الأساليب المستحدثة على نطاق واسع في المشروع الصغير ورفعنا نسبة رأس المال إلى حجم العمالة** ، فإن رأس المال الذي تحتاجه معقول ويُمكن أن يقوم القطاع الخاص المحلي بتمويله **دون اللجوء إلى الإستثمارات الأجنبية أو مساهمة الحكومة. وبذلك نجد أن تنمية الصناعات الصغيرة يهيئ طريق فعَّال لحشد المدخرات والمبادرات الخاصة.**

٦) تعتبر عملية الإنتاج بمعدلات صغيرة السبيل الوحيد لتغطية الطلب المحلي إذا كان طلب السوق لسلعة معينة محدود. **وينطبق هذا الوضع بالفعل على الأسواق المحلية النائية مثل المدن الصغيرة والمناطق الريفية.** وبذلك تقوم الصناعات الصغيرة بدور فعَّال في برامج اللامركزية الصناعية. **وقد تُساهم أيضاً في تصدير المنتجات ، وهو أمر يدعو إلى التشجيع خاصة في الدول التي تقوم بعملية التصنيع والتي تحتاج إلى مبالغ كبيرة من العملات الصعبة لتمويل وارداتها من رأس مال وسلع أخرى.**

٧) **تهيئ الصناعات الصغيرة ، في المناطق النامية والمتقدمة على حد سواء ، الفرصة لاستغلال الموارد التي قد تظل بدونها معطلة بما في ذلك أصحاب الأعمال ، ورأس المال ، والعمال والمواد الأولية ، فإذا ما هيأنا التوجيه المُناسب والإعانة لهذه الصناعات لاجتذبت بعض الأشخاص الذين نظراً لإفتقارهم إلى المعلومات التكنولوجية والإدارية وجهلهم بما تحققه الصناعة من تطلعات يفضلون الإستمرار في أعمالهم الحالية أو الإشتراك في أوجه نشاط أخرى تقل فيها المجازفة مثل التجارة وبناء المساكن.** وتُعتبر هذه

الصناعات عاملاً مهماً في تعبئة المدخرات الخاصة التي قد تظل مُعطلة ، أو تنفق على الكماليات أو توجه نحو أوجه النشاط غير المنتجة. وقد تُتيح هذه الصناعات إستغلال المواد المتوفرة بكميات صغيرة ، أو المواد التي تقل درجة جودتها أو مخلفات بعض الصناعات.

٨) **تهيئ الصناعات الصغيرة مجالاً لتدريب العُمَّال والإداريين الأمر الذي يُغري الفنيين المهرة والمديرين والعُمَّال على إنشاء مشروعات صناعية خاصة بهم والأهم والأعم من ذلك هو أنها تهيئ أفضل الوسائل لتنمية العمليات الصناعية عن طريق إستمالة افراد من مستويات متباينة ، ومن أصحاب الموارد المالية المحدودة الذين يكادوا أن يكونوا بلا خبرة فنية أو إدارية تُذكر ، في المساهمة في تصنيع بلدهم. ويمكن تحقيق ذلك بتوفير التوجيه والعون والتدريب ومساندة هؤلاء الأفراد في جميع مراحل التخطيط والإنشاء والعمليات الصناعية للمشروع.** والدور الذي تلعبه الصناعات الصغيرة له أهمية حاسمة وخاصة في الدول التي حصلت حديثاً على إستقلالها ، حيث يتكون الهيكل الصناعي أساساً من عدد محدود من الصناعات الكبيرة والمتوسطة تكون إما أجنبية ، أو مملوكة للحكومة أو ملكاً لعدد من الأفراد ، هذا بجانب عدداً كبيراً من المشروعات الصناعية التقليدية والحرف والصناعات اليدوية والمنزلية. والإفتقار إلى مجموعة وسيطة من الصناعات الصغيرة الحديثة ليس فقط عاملاً في عدم توازن الهيكل الصناعي ، **ولكنه أحد عوامل تجمد الإقتصاد ككل.** ولأسباب كثيرة تحجم الحكومة والمستثمرين الأجانب عن إمتلاك وتشغيل المنشآت الصغيرة. **وحتى تُنمى الصناعة الصغيرة ينبغي أن تُنمى المشروع الخاص المحلي.** إن تنمية هذا القطاع ، وخاصة في الدول التي يوجد بها عدد قليل من الصناعات الصغيرة ليس وسيلة لتدعيم وتنويع الإقتصاد ورفع مستوى المعيشة فحسب **ولكنه**

يحقق أهدافاً سياسية وإجتماعية عن طريق خلق طبقة جديدة من رجال الصناعة المحليين.

ثانياً : خطة التنمية :

١) لا تقولا الصناعات الصغيرة ، بسبب ضعفها والصعوبات التي تواجهها ، على وضع برامج المعونة – الذاتية وتنفيذها. ومن ثم **فتنمية هذه الصناعات يدخل في نطاق مسئولية الحكومة ،** وتستهدف الإجراءات الحكومية أساساً **مساعدة الصناعات الصغيرة للتغلب على عيوبها ، أو للإنتفاع بمزايا صغر حجمها بطريقة أفضل ، ولتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة. ومن الضروري أن يحدد هذا الإجراء بوضوح الصناعات التي لديها إمكانية النمو والتي تحتاج إلى معونة. وهنا تكمن أهمية تعريف الصناعات الصغيرة الذي يستند على معايير دقيقة وملموسة.**

٢) يُعتبر صغر الحجم موضوع نسبي ولا يمكن إيجاد تعريف كمي عام يُمكن قبوله ، وتختلف تعريفات الصناعة الصغيرة إختلافاً كبيراً ليس من بلد إلى بلد فحسب **بل وفي نفس البلد أحياناً.** وهذا الإختلاف له ما يُبرره خاصة وأن هناك حاجة إلى صيغ مختلفة تتفق والأهداف والظروف المختلفة وإذا أردنا الإتفاق حول مفهوم موحد للصناعات الصغيرة فعلينا بإنتقاء مكونات التعريف وأن نفرق بين الصناعة وأوجه النشاط الإنتاجي الأخرى التي تتميز "بصغر" حجم العملية.

٣) وفيما يتعلق بمكونات التعريف ، نجد أنه من الشائع إستخدام رأس المال المستثمر الثابت والعمالة ، كل منهما على حدة كلاهما معاً. والأخذ بمعيار العمالة له مزايا واضحة لأن المعلومات الخاصة بها متوفرة ، والتعريف الذي يستند على الحد الأقصى لعدد العُمَّال العاملين في المشروع يتسم بالبساطة والوضوح ، غير أن التعريف الذي يقتصر على معيار العمالة قد لا يكشف عن حجم العملية التي تقوم بها المنشأة ، فهناك

بعض الصناعات تحتاج إلى رأس مال كبير وعدد قليل من العاملين ، وليس من الصواب أن نصف هذه الصناعات بإعتبارها صغيرة مستندين فقط على عدد العمال ، وقد يحدث العكس تماماً.

٤) **كما أن الأخذ بمعيار رأس المال المستثمر أمر يشوبه بعض التعقيد.** ففي بعض الدول يشمل رأس المال الأصول الثابتة ورأس المال العامل ، وفي بعض البلاد الأخرى يقتصر على رأس المال الثابت. والسبب الأساسي في إستبعاد رأس المال العامل ، هو تيسير عملية تقييم حجم ومعدل العمليات التي يقوم بها المصنع ، الأمر الذي قد يتعذر لو أضفنا رأس المال العامل إلى الأصول الثابتة. وهناك صناعات كثيرة تحتاج إلى رأس مال ثابت محدود ، ورأس مال عامل ضخم ، **فإذا تضمن التعريف الإثنين معاً لخرجت عن نطاقه كثيراً من تلك الصناعات حتى ولو كانت بالفعل صناعات صغيرة. كما أن تكاليف العناصر المكونة لرأس المال العامل تختلف من مصنع إلى آخر تبعاً للهيكل والكفاءة الإدارية** ، وحركة العمل وغير ذلك من العوامل التي قد لا يكون لها صلة بحجم الصناعات ، كما أن رأس المال الثابت يصلح كمقياس لتحديد حجم المنشأة وحتى تتحقق أغراض التعريف ينبغي أن يتضمن تكلفة المباني والآلات بدون ثمن الأرض الذي قد يختلف من مكان إلى آخر.

٥) **وفي بعض الدول يقتصر التعريف على رأس المال الثابت تاركين العمالة بحجة أن أحد أدوار الصناعات الصغيرة يتمثل في تنمية العمالة** ، وأن وضع حد أقصى لهذا العامل قد يمنع أصحاب المصانع من تشغيل عمال إضافيين حتى لا يفقدوا مزايا برامج المعونة الحكومية. وعلى كل يمكن تلافي هذا العيب لو إرتفع الحد الأقصى للعمال إلى مستوى كاف. كما ينبغي أن يكون الحد الأقصى لرأس المال الثابت **على مستوى يشجع أصحاب المصانع على تزويد مصانعهم بالآلات**

والمعدات الحديثة. وكقاعدة سواء إستخدمنا المعيارين معاً ، أو أحدهما يجب أن تكون القيمة الفعلية للحد الأقصى المخصص لهما على مستوى عال لتشجيع رفع معدل العمالة واستخدام الآلات الإنتاجية الحديثة. **وأحياناً يمكن تحقيق الهدفين معاً في نفس المشروع.** وفي حالات أخرى قد تستخدم بعض الوحدات أحد هذين الأسلوبين أما زيادة عدد العمال أو زيادة رأس المال ، ومهما كان نوع التكنولوجيا المتبعة فسوف تظل هذه المشروعات في حاجة إلى التوجيه والمساعدة وينبغي تمييزها عن المشروعات الكبيرة التي تستطيع الإستغناء عن هذه المساعدة.

٦) **وينبغي أن يستند التمييز بين الصناعات الصغيرة وبين أوجه النشاط الإنتاجي التي تتسم بصغر حجم العملية ، مثل الصناعات اليدوية ، والحرف والصناعات المنزلية ، ينبغي أن يستند على أنواع التنظيم والمعدات والأساليب وكذلك على أنواع المنتجات المُصنَّعة.** ونجد أن جميع هذه الأعمال التقليدية التي **تقتصر عادة على فروع محدودة مثل النجارة والحدادة ، وصناعة الفخار والنسيج لا تكاد** تُطبق نظام التخصص في العمل **وتستخدم الآلات في أضيق نطاق حيث أن التصنيع باليد هو الأسلوب الشائع في هذه العمليات. أما بالنسبة للصناعات اليدوية فإن المهارة الفنية والقيمة الفنية والزخرفية للمنتجات هي من سماتها المميزة.** وتنمية القطاع التقليدي تحتاج إلى برامج وإجراءات عون تختلف عن تلك التي وضعت خصيصاً من أجل تنمية الصناعة الصغيرة الحديثة. **ولذلك ينبغي أن يُمَيَّز تعريف الصناعة الصغيرة. بينها وبين قطاع الصناعات التقليدية.** وبالإضافة إلى الملامح النوعية التي أشرنا إليها ينبغي وضع حدود قصوى عددية لرأس المال الثابت ، وللعمالة في المشروعات التقليدية. ومن الأفضل أن تقل هذه الحدود عن تلك التي خصصت للصناعات الصغيرة، وعندما نضع تعريف خاص بالقطاع التقليدي ، وآخر للقطاع الحديث ، قد يتضمن

تعريف القطاع الحديث ، خاصة إذا كان يستند على رأس المال الثابت ، الحد بين الأقصى والأدنى. ويجوز لنا أن نعتبر الحد الأدنى ، أو ما يزيد عنه قليلاً ، كحد أقصى في تعريف القطاع التقليدي.

٧) **يُشكل مستقبل قطاع الصناعات التقليدية في جميع البلاد النامية مظلة رئيسية هامة ، فبعض تلك البلاد تخلط ما بين القطاعين التقليدي والحديث** وتُركّز سياسات التنمية على رفع مستوى مشروعات الصناعة اليدوية والحرف أكثر من تركيزها على تنمية منشآت الصناعة الحديثة.

ولكن في أغلب الأحيان تنمو الصناعة الحديثة ، ولكن قلما يتوفر الإهتمام بدور ومكانة القطاع التقليدي في الإقتصاد الحديث.

٨) لا شك أن هناك عديداً من الحرف التقليدية باتت بالية وغير صالحة بظهور التكنولوجيا الحديثة وحدوث تغييرات في الهيكل الإجتماعي وإرتفاع مستويات المعيشة.

وقد تمكنت المصانع التي حلت محل الورش الحرفية في توفير منتجات الغزل ، والأحذية ، والأثاثات ، والأدوات الزراعية. **ومن مفارقات عملية التصنيع في الدول النامية أن يكون أول ضحاياها هم أصحاب الخبرة الطويلة والتجارب في مجالات النشاط الصناعي المختلفة.** وتستطيع الورش الحرفية في مجالات معينة ، أن تواصل العمل بجانب المصنع ، بل أن تقوم بعمليات تكميلية معه ، ويوجد مجال واسع في أي إقتصاد للمنتجات الفنية المصنوعة يدوياً ، التي يتزايد عليها الطلب بزيادة رفاهية المجتمع ، وإتساع نطاق السياحة وغير ذلك من العوامل وينبغي التعرف على هذه الحرف والمهارات ومدها بالمعونة حتى يتحقق لها مزيد من التنمية. وتتمثل صعوبة هذه المشكلة في أن الصناعات الضعيفة والبالية ، رغم عدم كفاءتها تُشكّل مصدر دخل لعدد كبير من السُكّان ، كما أن تلك الصناعات تُمثّل العنصر الغالب في الهيكل الصناعي ببعض البلاد.

وقد نجد بعض الصناعات التقليدية مهيئة بعملية التحول إلى مشروعات صغيرة تسير على نفس النمط ، وتحجم كثير من تلك الصناعات التقليدية عن مثل هذا التحول ، إلا أنه ينبغي توجيهها نحو الصفات الصغيرة لتُساهم في مختلف جوانب العملية ، كالخدمات وإنشاء الصناعات وغير ذلك من أوجه النشاط.

ونحن ندعو في كلا الحالتين إلى وضع برامج التحول ، وإعادة التدريب ، وتقديم العون الفني ، وتوفير بعض الحوافز الخاصة.

❖ تجربة روسيا :

ومما لا شك فيه أن التجربة التي قام بها الإتحاد السوفيتي قبل أن تنفصل عنه ولاياته وتصبح جمهوريات !!.. كان له تجربة في ميدان التعاون الإنتاجي تعتبر تجربة رائدة. فقد إنتظمت كافة الصناعات الصغيرة في الإتحاد السوفيتي في شكل جمعيات تعاونية إنتاجية ، ومارست هذه الجمعيات صناعات عديدة منها صناعة المنسوجات والصناعات الجلدية وصناعة الملابس الداخلية الجاهزة ، والأشغال المعدنية والأثاث والأحذية والغزل والصناعات الغذائية والمستخلصات وتشغيل المواد الخام المحلية. كذلك قامت هذه الجمعيات بتقديم خدمات عديدة مثل تصليح الأحذية والملابس والأدوات الموسيقية والأثاث والأدوات المنزلية وغسل الملابس والتصوير ، وبالجملة فقد إهتمت التعاونيات الإنتاجية بإنتاج السلع الإستهلاكية وتقديم الخدمات.

وقد أولت الحكومة في الإتحاد السوفيتي عنايتها كاملة للتعاونيات الإنتاجية بمنحها القروض والمساعدات التنظيمية والفنية وتسهيل حصولها على المواد الأولية من القطاع العام. كما أنها كانت تحصل على منح من الميزانية والإئتمان المصرفي بقصد تدعيمها لتكون قادرة على إنتاج المزيد من السلع الإستهلاكية بجانب الصناعات الكبيرة التي تنتج السلع الإنتاجية. ولقد أدت هذه المساعدات خدمات جليلة للتعاونيات الإنتاجية ، وأمكن عن طريقها

تطوير منتجاتها المختلفة إلى سلع عصرية تنتج بالآلات الحديثة على نطاق واسع.

وتعتبر التعاونيات الإنتاجية وسيلة ناجحة لتحويل إقتصاد الدولة إلى إقتصاد إشتراكي بإدماج العمال في تنظيمات تعاونية ، ذلك أنه إذا كان قد تم تأميم ممتلكات الإقطاعيين والمستغلين وتمليكها للشعب ، فإن هذا الإجراء لا يمكن إتباعه بالنسبة لصغار الصنّاع الذين كسبوا مدخراتهم عن طريق جهودهم وممتلكاتهم ، ومن ثم كان على الدولة أن ترعى هؤلاء العُمّال بإدماجهم في جمعيات التعاون الإنتاجي. ومن المعلوم أن النظام الإشتراكي ينظر إلى الملكية التعاونية على أنها صورة من صور الملكية التي يشجعها الفكر الإشتراكي لأن جمعيات التعاونيات الإنتاجية في الإتحاد السوفيتي تعمل منفردة أو داخل تنظيم صناعي أو إقليمي ، ولا يخفي أن تداخلها يتيح لها فرصة تطبيق مبدأ التخصص مما يتيح لها الحصول على أكبر قدر من العون ، وإمدادها بخامات السلع التي تحتاج إليها في عملها ، ومن جهة أخرى يتيح لها رفع كفايتها الإنتاجية وتقسيم الأسواق.

وحسب إحصائيات مكتب العمل الدولي المنشورة عام ١٩٣٩ يتضح لنا أن عدد الجمعيات التعاونية الإنتاجية في الإتحاد السوفيتي بلغ ١٤٫٥٥٥ جمعية تضم ١٫٨٨٢٫٣٥٠ عضواً وفي عام ١٩٤٤ أصبح عدد الجمعيات التعاونية الإنتاجية ٢٨٫٠٠٠ جمعية زاد عددها عام ١٩٥٠ ليصبح عدها ٦٠٫٠٠٠ جمعية.

كما تلعب التعاونيات الإنتاجية دوراً هاماً في ميدان الخدمات العامة وخاصة في ميادين إصلاح الملابس والأحذية والأدوات المنزلية.

لقد إعتمدت التعاونيات الإنتاجية على مصادرها التمويلية في القيام بعملياتها الإنتاجية بينما أسهمت السلفيات القصيرة الأجل التي تُقدّمها البنوك الحكومية في تغطية الإحتياجات الإضافية التي تنشأ حسب المطالب الموسمية مثل المواد الخام والتسويق الموسمي أو

العمليات غير العادية ، وكل جمعية تعاونية إنتاجية عليها أن تواجه نفقاتها عن طريق متحصلاتها من بيع منتجاتها أو خدماتها.

ويُنظَّم الإنتاج وتوزع البضائع طبقاً للخطة التي يتم الإتفاق عليها بين الولاية والمشروعات التعاونية الإنتاجية. كما تُباع السلع المنتجة أساساً في الولاية وأسواقها عن طريق محلات البيع التي تملكها هذه الجمعيات مع الإستعانة بمخازن الدولة والجمعيات التعاونية الإستهلاكية. أما تسعير هذه المنتجات فيتم عن طريق الأقسام المختصة بالإتحاد العام للتعاون الإنتاجي وإدارة التخطيط والرقابة بالولاية.

ومن المستحيل أن نعالج الإنتاج التعاوني من ناحية الكم أو النوع أو إرتفاع أرباحه بعيداً عن القطاع العام للإنتاج الذي يحدد ويوجه ويؤكد أساس التعاون الإنتاجي في الإتحاد السوفيتي. فالقطاع العام يمد التعاونيات الإنتاجية بفيض مستمر من الإمدادات والآلات والمعدات الصناعية المختلفة والأدوات بأسعار معتدلة طبقاً للخطة الموضوعة ، كما تمدها بالفنيين المتخصصين سواء في النواحي الهندسية أو الإدارية.

❖ الصناعات الصغيرة في جمهورية مصر العربية :

يشمل تعبير " الصناعات الصغيرة " الصناعات المنزلية ، والصناعات الريفية ، والصناعات الحرفية ، وهي وحدات صناعية يعمل بها تسعة عمال فأقل ، تنتشر في جميع أنحاء الجمهورية ، وتقدم سلعها وخدماتها للبيئة التي تتوطن فيها.

وتُمارس الصناعات المنزلية والريفية داخل المنازل أو قريباً منها في المدن والقرى وهي تشبه صناعات الأكواخ المنتشرة في الدول الأسيوية ، يمارسها أفراد الأسرة. وتعتمد الصناعات المَنزلية والريفية على العمل اليدوي فآلاتها بدائية وتمويلها محدود.

أما الصناعات الحرفية فهي تلك التي تمارس في الورش ويحتاج عُمالها إلى تدريب خاص ومهارة معينة لممارستها ، وتنتشر

هذه الصناعات في المدن على نطاق واسع منها في الريف ، وتنقسم هذه الورش حسب الآلية المستخدمة فيها ، فبعضها يعتمد على الطاقة الكهربائية في تشغيل الآلات والبعض الآخر يعتمد على العمل اليدوي وإنتاجها في العادة غير نمطي.

ويشترط في العمال الذين يعملون في هذه الورش الخبرة الفنية في الحرفة التي يزاولونها ولذلك فإن هذه الورش تُعاني النقص الملموس في الفنيين في المستويات المختلفة مما يحد من الكفاءة الإنتاجية لهذه الصناعات ويرفع من تكاليف الإنتاج.

ويرجع السبب في إنخفاض إنتاجية العُمَّال في الصناعات الحرفية إلى التقلب المستمر في سوق العمل الذي يؤدي إلى التغير الدائم في العُمَّال خصوصاً بعد أن بدأ الكثيرون من الحرفيين القدامى يفضلون العمل في مجال الصناعات الكبيرة حيث يتمتعون بأجور مرتفعة ومزايا إجتماعية قلما يحصل عليها الحرفيون. كما يرجع السبب في إنخفاض إنتاجيتهم أيضاً غلى قلة مراكز التدريب التي تكفل إعداد الحرفيين المهرة.

والآلات المستخدمة في هذه الورش آلات متخلفة قديمة عديدة الغرض ، ولذلك فإن هذه الورش مصممة على أساس الإنتاج المتقطع وعمليات الإصلاح والصيانة.

والجدير بالذكر أن نوضّح أن هذه الصناعات تواجه على ضعفها ، منافسة القطاع العام ، وكان من الواجب أن يكون بينها تكامل .. ذلك أن الصناعات الصغيرة لا تستطيع تصريف إنتاجها في الأسواق الخارجية ومنافسة القطاع العام في هذا المجال ، بالإضافة غلى منافسة القطاع العام للصناعات الصغيرة في الأسواق المحلية. لذلك كان من الواجب وضع التنظيم الملائم الذي يكفل جعل الأسواق المحلية أو الجزء الأكبر منها مجالاً لسلع الصناعات الصغيرة مع توجيه إنتاج القطاع العام للأسواق الخارجية ، ذلك أن القطاع العام يستند إلى عمليات التمويل الواسعة النطاق بل ومساندة الدولة له.

إن الصلة بين الإنتاج الكبير ممثلاً في القطاع العام والإنتاج الصغير ممثلاً في القطاع الخاص تكاد تكون معدومة ، بل أن هناك تنافس في غير صالح الإقتصاد القومي ككل. فالقطاع العام يستحوز ويسيطر على التمويل المصرفي وموارد المواد الأولية والسلع الوسيطة والإنتاجية ، ويسيطر على نظام التصدير والتسعير متناسين أن المنشآت الصناعية الصغيرة تُمثّل نسبة لا يستهان بها من عدد المؤسسات الصناعية ، كما أنها تُحقّق ٥٦ مليوناً من الجنيهات من مجموع القيمة المُضافة وتُعطي إنتاجاً قيمته ١٤٢ مليوناً من الجنيهات.

❖ مشكلات التوطن :

ينبغي أن تكون هناك عناية خاصة بمشكلات التوطن بالنسبة للصناعات الصغيرة ، فهذه الصناعات تتوطن حيث توجد المواد الأولية وتكثر الأيدي العاملة ، وهي في توطنها إنعكاساً لظروف البيئة وإحتياجاتها ، ترفع من قيمة المواد الأولية ، وتقضي على البطالة ، أو تخفف من حدتها يشغل أوقات الفراغ وتسد حاجات الأسواق المحلية بسلع تتناسب والقوة الشرائية المنخفضة. كما أنها تتوطن حيث الإنتاج الكبير تقدم له الخدمات المختلفة من القيام بعمليات التركيب وإصلاح الأجهزة وصيانتها وعمل التوصيلات للمعدات التي تنتجها المصانع الكبيرة ولا تستطيع أن تقوم بإنجازها لارتفاع تكاليفها غذا رأت أن تنفذها بمعرفتها. كذلك تستطيع الصناعات الصغيرة أن تنتج الكثير من قطع الغيار اللازمخة للآلات والمعدات التي تعمل في الوحدات الإنتاجية الكبيرة.

والصناعات الصغيرة قادرة على حل الكثير من المشكلات الفنية عن طريق التفكك الرأسي ، وذلك حينما يستلزم الأمر فصل عملية معينة عن باقي العمليات الصناعية ويعهد بها إلى وحدة إنتاجية صغيرة ، كما هو الحال في صناعة السيارات حين تعتمد على الغير في الحصول على أجزاء معينة ، وفي صناعة النسيج من إرسال الأقمشة إلى مصنع تجهيز ليقوم بالعملية نيابة عنها.

❖ ميادين الصناعات الصغيرة :

والصناعات الصغيرة لها القدرة على طرق معظم ميادين الإنتاج في الصناعات الإستخراجية والتحويلية والكهرباء. وفي ذلك مجال لخلق التكامل بين الصناعات الصغيرة والكبيرة.

ففي ميدان الصناعات الإستخراجية تعمل الصناعات الصغيرة في صناعة إستخراج الأحجار والطينة والرمل ، وصناعة إستخراج الخامات غير المعدنية الأخرى وتبلغ قيمة منتجاتها حوالي نصف مليون جنيه.

وفي ميدان الصناعات التحويلية تعمل الصناعات الصغيرة في صناعة المواد الغذائية بما فيها صناعة المشروبات ، وصناعة التبغ ، وصناعة الغزل والنسيج ، وصناعة الأحذية والملابس والمصنوعات من الأقمشة ، وصناعة الخشب والفلين ، وصناعة الأثاث والتركيبات ، وصناعة الورق والمصنوعات من الورق ، وصناعة الجلود والغراء ، وصناعة منتجات المطاط ، وصناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية ، وصناعة منتجات البترول والفحم ، وصناعة منتجات الخامات التعدينية وغير المعدنية ، والصناعات المعدنية الأساسية ، وصناعة المنتجات المعدنية ، وصناعة الماكينات الكهربائية وغير الكهربائية وصناعة وسائل النقل .. وغيرها من الصناعات ، وتبلغ قيمة منتجاتها من هذه الصناعات أكثر من ١٤١ مليوناً من الجنيهات.

وفي ميدان إنتاج توزيع الكهرباء يبلغ قيمة منتجاتها حوالي ٢٥٠٠٠ جنيه.

❖ مدى إنتشار الصناعات الصغيرة :

حدث تغيير واضح في هيكل الصناعات الصغيرة في الوقت الحاضر ، ذلك أن تعداد الإنتاج الصناعي (٩ مشتغلين فأقل) لعام ١٩٢٧ قد أوضح أن عدد المنشآت الصناعية الصغيرة بلغ ١٤٤٥٥٦ منشأة ، ويبلغ إنتاجها ١٤٢ مليوناً من الجنيهات. ولم تحظ الصناعات

الصغيرة بإهتمام الدولة حتى قيام الثورة عام ١٩٥٢ ، فقد كانت الرأسمالية التجارية تقوم باستغلال المنتجين والمستهلكين على حد سواء ، الأمر الذي أدى إلى تدهور هذه الصناعات وإختفاء العديد منها.

ولما كانت هذه الصناعات تعتبر قطاعاً هاماً من قطاعات النشاط الإقتصادي من حيث عدد الوحدات وعدد العاملين بها وحجم الإنتاج والدور الذي تلعبه في التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

عدد المنشآت الصغيرة	١٤٤ر٥٥٦ منشأة
عدد المشتغلين ٨٢٣٨٩٩ منهم	١٣٤ر٢٨٥ عامل حرفي
الأجور	٤٥٠ر٧٥٩ر٦ جنيه
قيمة مستلزمات الإنتاج	٩٤٧ر٧٠١ر٨٥ جنيه
قيمة الإنتاج	٦٨٠ر١٥٧ر١٤٢ جنيه
القيمة المضافة	٧٣٣ر٤٥٥ر٥٦ جنيه

فإن الدولة قد أعطت القليل من عنايتها للصناعات الصغيرة. وتمثل ذلك الإهتمام برصد إستثمارات لا تزيد عن ٢% من جملة الإستثمارات التي رصدت للصناعة في الخطة الخمسية الأولى وتأسيس المؤسسة المصرية العامة للتعاون الإنتاجي والصناعات الصغيرة ، ثم إهتمام الدولة بعمل أول إحصاء عن الصناعات الصغيرة بواسطة الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء عام ١٩٦٧.

ومن الناحية التاريخية قامت المؤسسة بتكوين الجمعيات التعاونية الصناعية بمفردها أو مع مؤسسين آخرين حتى **تنشط الحركة التعاونية في قطاع الصناعات الصغيرة ، كذلك قامت بالإشراف على هذه الجمعيات التعاونية الإنتاجية والجمعيات التعاونية للتصنيع الريفي وجمعيات الصنّاع وأصحاب الحرف**

وجمعيات أصحاب المصانع الصغيرة تتولى تزويدهم بالمواد الخام ، وتسويق منتجاتهم تعاونياً ، كذلك تقوم المؤسسة بتوفير المعونة الفنية والمالية للجمعيات التعاونية الإنتاجية وتتولى تنظيم جهودها تنفيذاً لقرار إنشائها.

ومما يجدر الإشارة إليه أن على الدولة أن تجعل من تشجيع الصناعات الصغيرة هدفاً من أهداف التخطيط الصناعي ، وذلك لما تحتله الصناعات الصغيرة أو الإنتاج الصغير من أهمية بالغة ، وخصوصاً إذا رغبنا في عدم تركز الثروات وعوامل الإنتاج التي قد تؤدي إلى الإحتكارات وسيطرة رأس المال ، ذلك أن التنمية الإقتصادية التي تسير على المبادئ الديمقراطية تقوم على نشر وتوزيع الموارد الإنتاجية وأدوات الإنتاج بحيث تقضي على سيطرة القلة عليها وبالتالي تقضي على التركز الذي يقضي بدوره على الحوافز الدافعة ويقضي على المنافسة.

وطالما بعدت المشروعات الصغيرة عن الإستغلال وتدار بواسطة أفراد يفهمون المشكلات الفنية والإدارية ، فإنها تصبح بيئة صالحة للتوظف أمام الطبقة العاملة.

ويجب أن نلاحظ أن الزيادة الكبيرة في عدد السكان ، وندرة رؤوس الأموال ، وقلة الكفايات الفنية والإدارية والتنظيمية ، تبرر كلها ضرورة إهتمام الدولة بالصناعات الصغيرة التي تستطيع أن تحقق الكثير في ميدان التنمية الإقتصادية.

❖ تقسيم الصناعات الصغيرة :

❖ الصناعات المنزلية :

مازالت الصناعات المنزلية تؤدي دورها في ميدان الإنتاج ، فهي من النظم الإنتاجية التي يتوارثها الأبناء عن الآباء ، ولقد كانت الأسرة وحدة إقتصادية تصنع بنفسها ما تحتاج إليه ولا تنتد إلا ما تستهلك.

وترجع صفة المنزلية إلى أن العُمَّال يقومون بالعمليات الإنتاجية في منازلهم ، إذ لا تحتاج هذه الصناعات إلى مكان فسيح كعنبر مثلاً ، ولا تحتاج إلى قوة ميكانيكية كبيرة ، ومن ثم فإنها لا تشغل من المنزل إلا حجرة واحدة.

ونظام الإنتاج في الصناعات المنزلية يتفق ورغبات العُمَّال في التحرر من القيود التي يفرضها عليهم أصحاب المصانع ، كما يمكن لنساء الأسرة وصبيانها المشاركة في العملية الإنتاجية دون الخروج غلى المصانع والأسواق البعيدة عن منازلهم.

إن هذه الصناعات تحقق للقائمين عليها أرباحاً إضافية ، فهي تتم في أوقات الفراغ بجانب العمل الأصلي ، فترفع من دخل الأسرة وبالتالي من مستوى المعيشة بين أفرادها.

إن الطلب على منتجات الصناعات الصغيرة عامة والمنزلية خاصة طلب مرن ، إذ يمكن زيادة الطلب كلما زاد النشاط التسويقي لمنتجاتها.

إن هذا النظام الإنتاجي يعفي أصحابه من إلتزامات عديدة وتكاليف باهظة ، فهو ليس في حاجة لمبان اللهم إلا حجرة تقوم الأسرة بالإنتاج فيها ، كما أن الصناعة المنزلية لا تستلزم صرف النفقات الإدارية والنفقات الثابتة.

ويستطيع أصحاب هذه الصناعات التحكم في الإنتاج ذلك أنهم لا يواجهون التكاليف الثابتة ، فإذا قل الطلب على سلعهم توقفوا عن الإنتاج غير متحملين أي عنصر من عناصر التكاليف ، ويمكن عن طريق الإرشاد الفني توجيههم نحو إنتاج جديد يتفق مع مهاراتهم وحاجة السوق.

ومع تطور النشاط الإقتصادي وإتساع مداه ، خرجت الصناعات المنزلية من دائرة الإكتفاء الذاتي إلى دائرة التبادل ، فبدأت تُبادل بمنتجاتها منتجات الأسر التي تكون في حاجة إليها.

وتُعتبر الصناعات المنزلية أول مظاهر النظام الرأسمالي ، إذ أنها تُميِّز بين فئتين :

فئة أصحاب الأعمال (الوسطاء) الذين يقومون بتقديم الخامات وتسلُم الإنتاج وبيعه في السواق ، وبين العُمَّال الذين يعتمدون على سواعدهم فقط للحصول على الأجر.

كذلك تُعتبر الصناعات المنزلية حلقة الوصل بين نظام الحرف ، حيث يتملك الصانع أدوات الإنتاج أو جزء منها ، وبين المصانع اليدوية حيث يصبح الصانع محروماً من كل ملكية.

ولقد ساد نظام الصناعات المنزلية في القرنين السابع عشر والثامن عشر في دول عديدة منها مصر .. ولازال لهذا النظام دوره في النشاط الإقتصادي المصري خصوصاً في صناعة النسيج والكليم والسجَّاد والصناعات الجلدية وأعمال التفصيل والحياكة والتطريز وأدوات الزينة والتريكو وأشغال الإبرة .. الخ.

وتنتشر الصناعات المنزلية في المدن والقرى ، وكان المنزل وما زال هو محل العمل .. أما أفراد الأسرة فهم قوة العمل وقوامه يعملون تحت إشراف رب الأسرة ولحسابه.

فطريقة الإنتاج السائدة حتى اليوم هي طريقة الإنتاج اليدوي ، لأنها تعتمد على سواعد العُمَّال ومهارتهم مستعينين في ذلك ببعض العِدد والأدوات اليدوية البسيطة.

وتمويل هذه الصناعات يتم إما عن طريق الوسطاء الذين يقدمون الخامات ويتسلمون الإنتاج ويبيعونه في الأسواق لحسابهم الخاص ، أو يقوم اصحاب هذه الصناعات بعملية التمويل.

❖ الصناعات الريفية :

يقصد بالصناعات الريفية ، تلك الصناعات التي تعتمد على الخامات المتوفرة في القرية ، أو إنتاج السلع التي تحتاجها القرية ، هذا وتتضمن الصناعات الريفية :

- ❖ **صناعات يدوية** : مثل النجارة والحدادة وصناعة الفُخار والجلود والنسيج والخوص.
- ❖ **صناعات غذائية** : مثل منتجات الألبان وتجفيف الفواكه والخضر وتعبئتها وطحن الحبوب وضرب الأرز وإنتاج العسل وتعبئة وإستخراج الزيوت النباتية من المحصولات الريفية وصناعة النشا والسردين.
- ❖ **صناعات كيماوية خفيفة** : مثل صناعة دبغ الجلود والعطور وشموع الإضاءة وشمع الورنيش وإنتاج مواد العلف من مخلفات المواد النباتية والحيوانية والصباغة .. الخ.

وتعود أهمية الصناعات الريفية إلى قدرتها على إستيعاب أعداد غفيرة من العُمَّال الزائدين عن حاجة الزراعة ، فتُساهم في القضاء على البطالة المقنعة في الريف ، كما تؤدي هذه الصناعات إلى رفع قيمة الخامات والمُخلفات الزراعية وتزيد الإنتاج ، فتعمل على النهوض بمستوى الدخل لسكان الريف.

وتأكيداً لأهمية الصناعات الريفية أوصت حلقة الدراسات الإجتماعية الثانية للدول العربية بضرورة تشجيع الصناعات الريفية كوسيلة لإستغلال أوقات الفراغ ، وللنهوض بالقرية والمساعدة على زيادة الدخل الناتج من هذا العمل الإضافي.

أما المؤتمر الثالث فقد أقر بحثاً خاصاً ضمن بحوثه العامة " الصناعات الريفية " يحبذ نشرها بين الزُرَّاع ، ويوصي المؤتمر بإتخاذ الصناعات المنتشرة في الريف في الوقت الحاضر كنواة ، والعمل على تهذيبها وتشجيعها بمختلف الوسائل مع العمل على إيجاد صناعات جديدة تتوافر مواردها الأولية في الريف نفسه. والمؤتمر يُحبِّذ خلق صناعات ريفية ذات طابع مصري حتى تجد لها سوقاً بين السُوَّاح وفي الأسواق الخارجية.

وتُعاني الصناعات الريفية كما تُعاني الصناعات الصغيرة عموماً من مشكلات التمويل وعدم توافر الفنيين وصعوبة الحصول

على الخامات بالأسعار المناسبة وعدم تجديد تصميم سلعها وتطويرها مما يزيد مشكلة التسويق تعقيداً ، وهي مشكلات سوف نعود إليها بالشرح .. ومع ذلك يلزم الإشارة على أن الأخذ بيد الصناعات الريفية وتدعيمها يستلزم مسايرة التطور الحديث في إستخدام الآلات وتزويد المشتغلين بهذه الصناعات بأحدث وسائل الإنتاج والعمل على تدريب العُمَّال ، وبذل المزيد من الجهد لفتح الأسواق المحلية والخارجية أمام المنتجات المتطورة لهذه الصناعات. وقد إهتمت الدولة ممثلة في المؤسسة المصرية العامة لتعمير الصحاري بتصنيع المنتجات الزراعية وغنشاء الورث لإصلاح الآلات الميكانيكية وأعمال النجارة في الواحات وفي وادي النطرون ، كما إهتمت المؤسسة بتعزيز الصناعات البسيطة القائمة وتحسين مستوى الإنتاج.

كذلك يقوم الإصلاح الزراعي بوضع برامج للتوسع في الصناعات الريفية بتعليم بنات المنتفعين على الصناعات الريفية المختلفة.

وقد تمَّ إنشاء الوحدات التدريبية والوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة الحجم والوحدات الإنتاجية النامية بقصد نشر الصناعات الصغيرة والريفية.

والمُعتقد أنه لا خشية على الصناعات الريفية من منافسة الصناعات الكبيرة لها ، ذلك أن الهدف من إقامتها هو إستغلال أوقات الفراغ والمواد الخام لإنتاج سلع تتلاءم مع إحتياجات القرويين وقدراتهم الشرائية. فإقتصاديات الصناعات الريفية إقتصاديات مغلقة إذ يقتصر تعاملها مع أهل القرية ، كما أنها تنتج تلبية لإحتياجات تعرفها هي اصلاً. هذا بالإضافة إلى أن الصناعات الريفية مثلها مثل بقية الصناعات الصغيرة تتمشى مع ظروف المجتمع المصري الإقتصادية والإجتماعية.

❖ الصناعات الحرفية :

تُعتبر الصناعات الحرفية أقدم الصناعات ، فقد كان الصُنَّاع وأرباب الحرف (الحدادين والنجارين والنساجين والنحاسين وصانعي الجلود والغزالين .. إلخ.) يعملون في حوانيت صغيرة يساعدهم عدد من الصبيان والعمال. وكانت العلاقة التي تربط صاحب العمل بعماله علاقة شخصية ، ولم يكن يُميِّزه عن بقية عُمَّاله وصُبيَّانه إلا خبرته الطويلة. وكان من يريد إحتراف حرفة معينة أن يبدأ حياته العملية صبياً ويستمر عدداً من السنين يتدرب على فنون حرفته حتى يرتقي فيصبح عاملاً أو عريفّاً ، وينتهي به المطاف إلى أن يصبح أسطى أو معلم. وهنا يصبح له الحق في الإستقلال وإدارة مشروع خاص به.

وتُعتبر الطوائف الحرفية أولى التنظيمات العُمَّالية وأقدمها ، تقوم بالدفاع عن مصالحهم وتنظيم الحرفة ، وتقف في سبيل الدخلاء عليها ، ولقد مارست هذه الطوائف حق تحديد السعار والأجور وساعات العمل وطرق الإنتاج ، كما نظمت العلاقة بين أفراد الحرفة وقامت بالتحكيم في منازعاتهم.

ولقد قام صاحب الحرفة في ظل هذا النظام الحرفي بتمويل مشروعه وتوفير المواد الأولية والمشاركة في العمليات الإنتاجية ثم قيامه بتسويق إنتاجه.

وكان الإنتاج يتم إما وفقاً لطلب خاص أي إنتاج متقطع أو كان الإنتاج يتم قبل الطلب أي إنتاج مستمر تلبية لإحتياجات السوق.

وكانت المعدات المستخدمة معدات يدوية بدائية ومملوكة في أغلب الأحيان لصاحب العمل وفي بعض الأحيان تكون مملوكة للصانع الحرفي.

وتُعتبر الصناعات اليدوية إمتداداً لنشاط الحرفيين ، وكل ما حدث هو أن عمليات الإنتاج أصبحت تتم تحت سقف واحد بواسطة عُمَّال أجراء يُشرف عليهم صاحب العمل وبذلك أمكن التحكم في الإنتاج كماً وكيفاً ، ومع ذلك فإن أدوات الإنتاج المستخدمة ظلت هي

نفسها أدوات الإنتاج السابق إستخدامها في النظام الحرفي أدوات تعتمد على يد الصانع ومهارته.

❖ ثورة ٢٣ يوليو والصناعات الصغيرة :

إهتمت ثورة ٢٣ يوليو بالصناعات الصغيرة ، وخاصة حينما قررنا أن المجتمع الديمقراطي التعاوني ، هو أساس الحكم. وقد بدأ الإهتمام بالتعاون الإنتاجي شأنه شأن الفروع التعاونية الأخرى فأنشئت المؤسسة المصرية العامة للتعاون الإنتاجي والصناعات الصغيرة بالقرار الجمهوري رقم ٢٣٤٨ لسنة ١٩٦٠ لكي يؤدي التعاون الإنتاجي دوره في تحقيق سمات ذلك المجتمع. وفي سبيلها إلى ذلك أنشأت المؤسسة الجمعيات التعاونية الصناعية بالمحافظات وأمدتها بالأموال اللازمة لنشاطها ، ووضعت اللوائح التي تُنظم الرقابة عليها وألحقت بكل منها مركزاً للتسويق.

وقد قامت الجمعيات التعاونية الصناعية بإنشاء العديد من الجمعيات التعاونية الإنتاجية وإمدادها بالقروض والإشراف على نشاطها وحساباتها وإنتاجها ، كذلك عملت الجمعيات التعاونية الصناعية على رفع كفاية العاملين بالتعاونيات الإنتاجية عن طريق تدريبهم في الوحدات التدريبية على أرقى طرق الإنتاج والعناية بتسويق منتجاتها حتى وصل عدد الجمعيات التعاونية الصناعية عشرون جمعية.

وقد إمتد نشاط التعاون الإنتاجي إلى قطاعات عديدة أهمها قطاع الأثاث وتقطاع الأحذية والمنتجات الجلدية ، وقطاع الغزل والنسيج وقطاع السجّاد والكليم ، وقطاع الصناعات المنزلية والبيئة ، وقطاع الصناعات الزراعية ، وقطاع خان الخليلي ، وقطاع الأعمال الفنية وقطاع الأعمال البنائية والتعمير ، وقطاع العُمَّال ، وقطاع الزُجاج والكيماويات ، وقطاع الصناعات المعدنية ، وقطاع الفخَّار ، وقطاع صناعات للآلات الزراعية وقطاع إصلاح السفن ، وقطاع الطباعة ، وقطاع الملابس ، وقطاع اللباد ، وقطاع النقل ، وقطاع التخليص الجمركي ، وقطاع المشغولات النسوية.

قانون التعاون الإنتاجي :

القانون رقم ١١٠ لسنة ١٩٧٥

بإصدار قانون التعاون الإنتاجي(*)

باسم الشعب
رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

مـــادة (١) :

ويعمل التعاون الإنتاجي في مصر بأحكام القانون رقم ١١٠ لسنة ١٩٧٥ في شأن التعاون الإنتاجي(**) .. وتتصدره المواد الآتية.

مـــادة (٢) :

لا تسري على الجمعيات التعاونية الإنتاجية أحكام القانونين رقمي ١٣٧ لسنة ١٩٥٦ بإصدار قانون الجمعيات التعاونية ، ١٢٨ لسنة ١٩٥٧ بإعفاء الجمعيات التعاونية من بعض الضرائب والرسوم.

ويستمر العمل بأحكام اللوائح والقرارات التنظيمية العامة والنظم الداخلية المعمول بها بشأن الجمعيات التعاونية الإنتاجية في تاريخ العمل بهذا القانون وفيما لا يتعارض مع أحكامه وذلك حتى تصدر اللوائح والقرارات التنظيمية العامة والنظم الداخلية طبقاً لأحكام القانون المرافق.

مـــادة (٣) :

على كل من الجمعيات الإنتاجية القائمة وقت العمل بهذا القانون أن تُعيد شهر نظامها طبقاً لأحكام القانون المرافق وذلك خلال سنة من تاريخ العمل به وإلا وجب حلها بقرار من الوزير المختص.

ويجوز للوزير مد هذه المهلة لمدة أخرى واحدة.

---

*) الجريدة الرسمية العدد ٣٨ في ١٩٧٥/٩/١٨.

**) يُمكن الرجوع إلى نص القانون ولائحته التنفيذية بالرجوع إلى كتاب مشكلات البنيان التعاوني بين التشريع التعاوني والتطبيق ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير- مكتبة عين شمس ، عام ١٩٨٦.

مـــــادة (٤) :

تستمر مجالس إدارة الجمعيات التعاونية الإنتاجية القائمة وقت العمل بهذا القانون مباشرة إعمالاً إلى أن يتم تشكيل مجالس الإدارة الجديد وفقاً لأحكام القانون المرافق.

مـــــادة (٥) :

يُشكل مجلس إدارة الإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي طبقاً لأحكام القانون المرافق خلال مدة لا تجاوز ثلاث سنوات من تاريخ العمل به ، ويُباشر إختصاصات هذا المجلس المنصوص عليها في القانون المرافق مجلس مؤقت يصدر بتشكيله خلال شهرين من تاريخ العمل بهذا القانون قرار من وزير الدولة للحكم المحلي والتنظيمات الشعبية.

ويُراعى في تشكيل هذا المجلس المؤقت تمثيل أوجه النشاط الإنتاجي المختلفة وذوي الخبرة التعاونية المتخصصة ، ولا يجوز أن يكون من بين أعضاء هذا المجلس أحد من العاملين في الجهات الإدارية المختصة بالرقابة على الجمعيات التعاونية.

ويجب على المجلس المؤقت المذكور أن ينتهي خلال مدة لا تتجاوز سنتين من تاريخ تشكيله من إعداد وشهر النظام الداخلي للإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي ، وذلك بمراعاة الأحكام المقررة في القانون المُرافق.

مـــــادة (٦) :

يُلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

مـــــادة (٧) :

يُنشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره.

يُبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، ويُنَفَّذ كقانون من قوانينها.

قانون التعاون الإنتاجي
الباب الأول
أحكام عامة

مـــــادة (١) :

التعاون الإنتاجي فرع من القطاع التعاوني يعمل على تنظيم وتنمية طاقات الإنتاج في الصناعات الحرفية والخدمات الإنتاجية ويتولى دعمها فنياً وإقتصادياً وإدارياً وعلى الأخص في مجالات التمويل والتوريد والتسويق والتدريب والتنظيم والتعاقد وتنمية المصالح المشتركة لأعضاء الجمعيات التعاونية الإنتاجية ، وذلك بهدف دعم الإقتصاد القومي في إطار الخطة العامة للدولة ، وفي ظل المبادئ التعاونية.

مـــــادة (٢) :

الجمعيات التعاونية الإنتاجية منظمات جماهيرية ديمقراطية تتكون طبقاً لأحكام هذا القانون ممن يباشرون نشاطهم في مجالي الصناعات الحرفية والخدمات الإنتاجية.

مـــــادة (٣) :

منظمات التعاون الإنتاجي هي :

أ) الجمعيات التعاونية الأساسية.
ب) الجمعيات التعاونية الإنتاجية الإتحادية.
ج) الجمعيات التعاونية الإنتاجية العامة.
د) الإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي.

مـــــادة (٤) :

مع مراعاة ما ورد بشأنه نص خاص تسرى على الجمعيات التعاونية الإنتاجية الإتحادية والجمعيات التعاونية الإنتاجية العامة وعلى الإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي القواعد المقررة بالنسبة للجمعيات التعاونية الإنتاجية الأساسية.

الباب الثاني
الجمعية التعاونية الإنتاجية الأساسية
الفصل الأول
أغراض الجمعية – عضويتها – رأسمالها – تأسيسها

مـــــادة (٥) :

تُباشر الجمعية التعاونية الإنتاجية الأساسية نشاطها في فرع أو أكثر من فروع الصناعات الحرفية أو الخدمات الإنتاجية المتماثلة طبقاً لما هو محدد في نظامها الداخلي.

ولا يجوز للجمعية مباشرة نشاط غير منصوص عليه في هذا النظام ويُباشر أعضاء الجمعية نشاطها لحسابهم أو لحساب الجمعية أو لدى الجمعية بصورة جماعية.

ويصدر الإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي قراراً يتضمن تحديد عدد الأعضاء وأسلوب توزيع العمل بين الأعضاء وكيفية تحديد مقابل العمل طبقاً لمعدلات الأداء ، بالنسبة إلى الجمعيات التعاونية الإنتاجية التي يعمل الأعضاء فيها بصورة جماعية.

ويجب أن يُباشر الأعضاء نشاطهم ، وفقاً لأحكام النظام الداخلي للجمعية.

ثالثاً : مشكلات تواجه تعاونيات الثروة المائية

❖ **الصيادين :**

إن أية محاولة لتقديم مقترحات أو توصيات لتفعيل دور الجمعيات التعاونية وتطويرها لابد أن تبدأ وقبل أي شئ بتشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه التعاونيات والتي هي مرتبطة بشكل وثيق بمقومات تنمية الموارد السمكية ككل نتيجة للتأثير المتبادل للعوامل والظروف التي يمر بها قطاع الثروة السمكية على الجمعيات التعاونية وتتضمن المحددات والمعوقات التي تواجه الجمعيات التعاونية للصيادين بما يلي :

١) إنخفاض مستوى الإدارة التعاونية :

ويرجع ذلك إلى نقص الوعي التعاوني لدى الأعضاء وتفشي الأمية عدم توافر كوادر إدارية متخصصة في معظم الجمعيات بسبب ضعف قدرة العديد من التعاونيات لدفع أجور وحوافز للخبرات المناسبة.

٢) إنخفاض مستوى الخدمات التي تقدمها التعاونيات لأعضائها :

على الرغم من تعدد مهام وأهداف ووظائف الجمعيات التعاونية للثروة المائية كما تحددها نظمها الداخلية والتي تشمل الإنتاج والتسويق والتصنيع وتوفير معدات وأدوات الصيد وغيرها من الإمدادات وكذلك تقديم الخدمات الإجتماعية فإن ما تقدمه العديد من الجمعيات لأعضائها من خدمات عملياً يعتبر متواضعاً ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف مواردها المالية بسبب إنخفاض مساهمة الأعضاء والذي بدوره يمكن إرجاعه إما بسبب إنخفاض دخول الأعضاء أو إلى إحجامهم عن دفع مساهماتهم كاملة نظراً لعدم حصولهم على ما كان متوقعاً من الخدمات في المقابل أو كلا السببين ، وكذلك بسبب نقص التمويل الخارجي.

٣) المحددات الإدارية والتنظيمية :

وتشمل المحددات الإدارية والتنظيمية مجموعة المؤسسات والتنظيمات والتشريعات التي تتصل بشكل مباشر أو غير مباشر بقطاع الثروة المائية ويمكن القول بصفة عامة أن المهام الأساسية والتي تمثل الحد الأدنى للوظائف التي يجب أن تقوم بها الجهات المعنية في القطاع غير قائمة ويرجع ذلك غلى عدم تطوير هذه الجهات بالشكل الذي يُتيح لها القيام بهذه المهام حيث يُعاني العديد منها من نقص الكوادر العلمية والفنية والإدارية كذلك ضعف الإمكانيات المالية كما أن الكوادر العلمية والفنية توجه معظم جهودها إلى الأعمال الإدارية التي لا تترك لهم وقتاً للأعمال الفنية.

وتتقاسم الأجهزة الحكومية المختلفة في العديد من الدول العربية مسئولية الإشراف على المصايد والتعاونيات وقد ترك غياب التنسيق آثاراً سلبية على مدى الفاعلية والحرية التي تدار بها العمليات الإنتاجية بل أنه في العديد من الحالات تتناقض القرارات في الموضوع الواحد الصادرة من أكثر من جهة حكومية كذلك خضع الإشراف على التعاونيات والمصايد لأجهزة الحكم المحلي مما جعل إدارة الأنشطة المتصلة بالقطاع تتم من خلال نظرة محلية ضيقة وليس من خلال مفهوم شامل بالقطاع.

٤) تناقص القدرة الإنتاجية للمصايد :

تتناقص القدرة الإنتاجية لبعض المصايد العربية بسبب تعرضها لعمليات إستنزاف مستمرة بسبب الصيد الجائر والآثار الناتجة عن التلوث بأشكاله المختلفة وكذا إستقطاع مساحات من المسطحات المائية بسبب التوسع في مشروعات التنمية الزراعية والعمرانية والسياحية وقد أدت كل هذه العوامل إلى تقليل حجم المخزونات السمكية وبالتالي إنخفاض قدرتها على إستعاضة عناصرها وبالتالي إنخفاض إنتاجية الصياد.

❖ إقتراحات التطوير :

إنطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه أو يمكن أن تلعبه التعاونيات في تنمية الموارد السمكية وفي ضوء المشاكل والمعوقات التي تحد من كفاءة هذه الجمعيات فإن سياسات التطوير يجب أن تعتمد على المحاور الآتية :

١) إعادة تحديد مهام وأهداف كل تعاونية بحيث تعكس مصالح ووجهات نظر أعضائها ومن المعروف أن هناك ستة مجالات للتعاون بين الصيادين الإنتاج – التسويق – توفير الإمدادات (المواد التموينية – الوقود – خدمات الإصلاح والصيانة ... الخ) – توفير معدات وأدوات الصيد – المحافظة على الموارد السمكية وتنظيم نشاط الصيد وتقديم الخدمات الإجتماعية.

ولاشك أن الظروف المحلية لكل جمعية هي التي ستحدد المجال أو المجالات التي ستعمل فيها ومع ذلك فإن نشاط الجمعية قد يُغطي كل هذه المجالات.

٢) أن يكون واضحاً بشكل محدد المزايا التي ستعود على الأعضاء حيث أن الحوافز الإقتصادية تعتبر القاعدة الأساسية لأي عمل جماعي وأن حماس الأعضاء سوف يخبو إذا لم يحصل كل منهم على مزايا من العمل التعاوني وفي خلال وقت محدد وعليه يجب أن تكون الجمعية قادرة على تحقيق مزايا إقتصادية لأعضائها مثلها في ذلك مثل أي مشروع إقتصادي آخر ، وهذا لا يعني إغفال المزايا الإجتماعية الممكن تحقيقها وهذا يتطلب أن تكون التعاونية ذات جدوى إقتصادية منذ تأسيسها.

٣) أن يكون عضو الجمعية التعاونية من ممتهني حرفة الصيد ويزاول هذا النشاط بشكل فعلي.

٤) إعتبار الجمعية التعاونية منظمة للمساعدة الذاتية وأي مدخلات من خارج الجمعية تعتبر مكملة لمساهمات أعضائها والتي

يجب أن تكون في الحجم الذي يجعلهم يشعرون بالخسارة التي ستلحق بهم إذا ما فشلت التعاونية.

٥) يجب إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية التعاونية بالمشاركة في وضع القواعد وشكل التنظيم الذي يرغبونه وذلك في إطار المبادئ العامة للتعاون وتعتبر الإدارة التي تتميز بالكفاءة العالية أهم العناصر اللازمة لأية تعاونية.

٦) إن توفير الرقابة الداخلية من جانب أعضاء الجمعية التعاونية وكذا وجود رقابة خارجية من جانب الإتحادات التعاونية يعتبر أحد الإعتبارات الأساسية لنجاح العمل التعاوني.

٧) إهتمام التنظيمات التعاونية الأعلى (الإتحادات) بالتدريب التعاوني لأعضاء الجمعيات والعاملين بها وعلى الأخص أعضاء مجالس الإدارة ومديرو الجمعيات ثم أعضاء الجمعيات مع تبادل الخبرات بين الدول العربية.

٨) إنشاء الصناديق اللازمة لدعم النشاط الإقتصادي والإجتماعي للجمعيات التعاونية مثل صناديق التمويل التعاونية وصناديق التأمين على سفن الصيد والعاملين عليها مع الإستفادة من تجربة التعاونيات السمكية في جمهورية مصر العربية.

٩) المحافظة على وحماية الموارد السمكية وتنميتها.

قنوات التسويق السمكي في اليابان
(دراسة مقارنة)

تتعدد وتتعقد قنوات تسويق وتوزيع السماك في اليابان :

أ) الأسماك الطازجة :

تأتي الأسماك إلى المواني وتُرسل بعد تفريغها إلى أسواق الجملة الكائنة عادة في مبنى الميناء ، وكل ذلك على مسئولية الصيادين المنتجين ويدير أسواق الجملة في أماكن التفريغ من ترسل الأسماك بأسمائهم (المستلمين) فيبيعونها إلى تُجّار الجملة بالمزاد ويتولى البيع موظفون لديهم ، ويشتري تُجار الجملة الأسماك (من الصيادين / المنتجون وهم الطرف البائع قانونا) ويُحصّل مستلمي الأسماك على عمولة عبارة عن نسبة مئوية من المتحصلات المستحقة للصيادين / المنتجين ، ثم يشحن تُجار الأسماك إ لى مراكز الإستهلاك على مسئوليتهم المستلمين فيها الذين يبيعون الأسماك مرة ثانية بالمزاد أو العطاءات إلى تُجار الجملة في أسواق تجارة الجملة بمراكز الإستهلاك ، ويحصلون على عمولة من تُجار الجملة في مراكز التفريغ الذين أسندوا إليهم عملية بيع الأسماك ويُعاني المستلمين في أماكن التفريغ خسائر إذا كانت تكلفتهم (قيمة ثمن شراء السماك في مكان التفريغ وتكلفة التعبئة والثلج والتخزين والنقل وغيرها وعمولة المستلمين في مراكز التوزيع) **تجاوز متحصلات البيع في أسواق الجملة بمراكز الإستهلاك** ، وتتأثر أسعار الأسماك بعوامل كثيرة ، ولا تتقلب بالضرورة الأسعار في أماكن التفريغ ومراكز الإستهلاك بحسب هذه العوامل ، ويتعرض تُجار الجملة في أماكن التفريغ ، إلى مخاطر الأسعار دائماً ، ولذا يجتهدون في شراء الأسماك بأقل سعر ممكن ، ويبيع تُجار الجملة بمراكز الإستهلاك الأسماك المشتراة من المستلمين في مقر السوق ذاته إلى تُجار التجزئة وكبار المشترين مثل اصحاب مخازن السوبر ماركت والمطاعم والمستشفيات والفنادق بأسعار تتيح لهم هامش الربح

الضروري ، **هذا هو التنظيم السائد لتسويق للأسماك في اليابان خاصة بالنسبة الأسماك البحرية الطازجة** ، لكن قد يرتب منتجو الأسماك لأنفسهم تسهيلات خاصة بالموانئ ويشحنون أسماكهم مباشرة إلى مراكز الإستهلاك دون المرور بحلقة المستلمين وتُجار الجملة في أماكن التفريغ ، **لكن مقدار الأسماك المُسوّقة بهذه الطريقة المباشرة لا يُمثل إلا نسبة ضئيلة جداً من مجموع تجارة السماك البحرية الطازجة.**

أما بالنسبة للأسماك النهرية فالمعتاد أن تُباع من المنتجين إلى تُجار الجملة مباشرة لأسباب عديدة منها صغر كمية الإنتاج ، ومحلية السوق (كما في أسماك المبروك) والصفة الخاصة لنمط الإستهلاك (مثل الثعابين ، والأسماك الحلوة ، وأسماك قوس قزح وغيرها) رغم أنه قد قيل مراراً أن هذا النمط المتخلف من التعامل يعوق نمو وتطور المصايد النهرية مما **يدعو إلى تحديث نظام التسويق على اساس ما يجري عليه التعامل في الأسماك البحرية.**

ب) الأسماك المُجمدة والأسماك المُجهزة الأخرى :

يشترك مجهزو الأسماك في أماكن التفريغ في المزادات أو العطاءات في أسواق الجملة ليشتروا الأسماك لتجميدها أو تجهيزها بطرق التجهيز الأخرى ، ثم يرسلون بضاعتهم عادة إلى الأسواق في مراكز الإستهلاك أو يبيعونها إلى تُجار الجملة أو شركات التجارة أو أصحاب محلات السوبر ماركت الذين يمدون مراكز الإستهلاك بالسلع.

وتُباع المنتجات التي تشحن إلى أسواق الجملة بمراكز الإستهلاك بالمزاد أو بالعطاءات أو الممارسة كما في صفات الأسماك الطازجة ، ويزداد الإتجاه مؤخراً إلى أستخدام طريقة الممارسة وعادة ما يمتلك كبار المجهزين قوارب صيد خاصة بهم أو يشترون الأسماك من الصيادين المنتجين مباشرة لأغراض التجميد أو التجهيز ويشحن جزء من المنتجات إلى أسواق مراكز الإستهلاك ، لكن الجزء الأكبر

يُباع مباشرة إلى تُجَّار الجملة أو شركات التجارة في مراكز الإستهلاك وأحياناً يقيم المُجهزون شركاتهم الخاصة ليمارسوا بأنفسهم أعمال التسويق.

ونوضح فيما يلي نمطاً مبسطاً لفترات تسويق الأسماك البحرية الطازجة :

الصيادون / المنتجون

١) المستلمون في أماكن التفريغ.
٢) تُجَّار الجملة في أماكن التفريغ.
٣) المستلمون في مراكز الإستهلاك.
٤) تُجَّار الجملة في مراكز الإستهلاك.
٥) تُجَّار التجزئة.
٦) المُستهلكون.

ويتضح أن الأسماك تنتقل في مراحل يبلغ عددها حتى ست مراحل ، ويُحسب في كل مرحلة هامش ربح أو عمولة ، مما ينشأ عنه فرق ضخم بين السعار في أماكن التفريغ (أسعار المنتجين) والأسعار للمستهلكين ، وإذا كانت قنوات التسويق تبدو أكثر تعقيداً في اليابان مما هي عليه في الخارج فوراء ذلك عدة أسباب ، **أولها أن الناس في اليابان إعتادوا أكل الأسماك نيئة وهي عادة تتطلب أن تكون الأسماك طازجة إلى درجة عالية ، كما أن المستهلك الياباني يطلب نفس الدرجة أيضاً حتى بالنسبة للأسماك التي تطهى بالمنزل ، وتتفاوت الأسعار في نفس أنواع الأسماك تفاوتاً عظيماً حسب مستوى نضارتها** ، وقد ترتفع أسعار البيع بالتجزئة للأنواع الطازجة من أعلى درجة إلى ضعفي أو ثلاثة أضعاف ثمن الأسماك غير الطازجة وتتأثر أسعار الأسماك تأثراً كبيراً بطريقة ومدة النقل ومهارة التداول طوال مرحلة التفريغ حتى وصولها للمستهلك **نظراً لأنها من المنتجات سريعة التلف ، فمن الضروري تسوية الأسعار فوراً في كل مرحلة من مراحل قنوات التسويق تجنباً للمنازعات والمتاعب التي قد تنشأ فيما يتعلق بالمخاطر التي تحدث أثناء عملية**

التسويق ، ويرجع قصر الفترة اللازمة للتسويق في اليابان من قت التفريغ لحين الإستهلاك إلى تعقد قنوات التسويق وأن بدا هذا القول وكأنه لغز.

والثاني **أن تعقيد نظام التسويق يرجع إلى كثرة المصايد وتنوعها وتنوع الأسماك التي تصاد وكثرة الصيادين / المنتجين ومعظمهم من الصغار ، وتتنوع رغبات المستهلكين من ناحية أخرى تنوعاً شديداً بحسب** رغبات اسرهم **وأذواقهم ، ويختلف السمك عن اللحوم في أن له العديد من الطرق لطهيه ، ويتفوق إستهلاك الأسماك في اليابان على إستهلاك اللحوم ويزيد عليه مرتين ونصف تقريباً** ، ويتعقد نظام التسويق طبقاً لكل هذه الإعتبارات حتى يمكن توصيل المنتجين العديدين وإنتاجهم الكبير بالعديد من المستهلكين وطلباتهم الكبيرة في جملتها ، **ويبدو من المستحيل تبسيط قنوات تسويق الأسماك الطازجة دون التضحية بجودة الأسماك والوقت اللازم للتسويق.**

والثالث أن الأسماك في اليابان تتجه إلى إستخدامات كثيرة ومتنوعة ، فتَتَجِهْ الأسماك الطازجة إلى الإستهلاك الآدمي ، وإلى صناعات التجهيز مثل التعليب وإعداد الوجبات وعمل الغذاء لمزارع الأسماك وغير ذلك من الأغراض ، **ويحدث التجهيز عادة في أماكن التفريغ** ويمكن تقديم سمك الماكريل كمثال في هذا الصدد ، فعند التفريغ تُنتَقي أسماك الماكريل الكبيرة الحجم وترسل إلى مراكز الإستهلاك لتستخدم طازجة في الغذاء الآدمي ، أما الأسماك متوسطة الحجم فتُعَلَّبْ أو تُجهَّز ، وتستعمل الأسماك الصغيرة لتحضير الأعلاف ، وما يتبقى يأخذه منتجو وجبات الأسماك ، وأما عن الأسعار فإن تخصصوا في ميادين معينة فيختارون أنواعاً معينة تناسب أغراضهم. بين ٥٠ ، ٦٠ ين والصغيرة بسعر بين ٢٠ ، ٣٠ ين ، أما الأسماك التي تُستخدم في تحضير وجبة السمك فسعرها أقل من ٢٠ ين ، ويُباع الماكريل في أماكن التفريغ بالمزاد أو العطاءات للتجار والمجهزين الذين تخصصوا في ميادين معينة فيختارون أنواعاً معينة تُناسب أغراضهم ، ولم يكن من المستطاع فرز الماكريل

في أماكن التفريغ بهذه الطريقة ذات الكفاءة **إلا بفضل أسواق الجملة الموجودة في تلك الأماكن** ونقول بهذه المناسبة أنه لا توجد أسواق جملة للمنتجات الزراعية في مراكز الإنتاج باليابان ، **ويرجع ذلك إلى أنه لا توجد عادة في المركز الإنتاجي ما يكفي من أنواع المنتجات الزراعية المختلفة** بل تميل هذه المنتجات لأن تكون موحدة النوعية والجودة كما أن إستخداماتها محدودة.

أسواق الأسماك في مراكز الإنتاج
والجمعيات التعاونية السمكية

في المرحلة المبكرة من تطور إنتاج وإستهلاك الأسماك كان المنتجون والمستهلكون مبعثرين ومنفصلين بعضهم عن البعض لصعوبة الإتصال بينهم ، وظهرت الحاجة في تلك المرحلة غلى الوسطاء / تُجار الجملة الذين كانت مهمتهم ربط المنتجين بالمستهلكين ، وينتهز تُجّار الجملة هذه الفرصة فيحاولوا أن يشتروا من المنتجين بأرخص ما يمكن ويبيعوا إلى المستهلكين بأعلى سعر ممكن ، وما يزال ذلك مُتَّبعاً في نواحي العالم الأخرى ، وكان صغار الصيادين ومازالوا في كل مكان تحت سيطرة الوسطاء / تُجّار الجملة ويضطرون إلى أن يبيعوا لهم الأسماك بسعر يقل عن سعر السوق من ٢٠ إلى ٣٠ في المائة ، وكانت المشكلة العاجلة عندئذ هي التخلص من إستغلال الوسطاء ليمكن تحديث المصايد وتحسين دخول الصيادين وكان المنتظر ، عندئذ أن تحل تعاونيات الصيادين محل الوسطاء وتقوم بعملهم في تسويق الأسماك لكن مصالح الوسطاء كانت قوية بينما كانت سياسة الحكومة في تشجيع تعاونيات الأسماك ما تزال غير واضحة تماماً ، **وأصابت أزمة الثلاثينات قرى الصيادين إصابات بالغة وصار إستغلالهم شديداً بحيث لم يكن في الإمكان إحتماله وخشى أن يؤدي إلى إضطرابات إجتماعية** ، وإزاء

هذه الأوضاع أصدرت الحكومة سندات لتمويل إنشاء مواني للصيد كمحاولة لتخفيض التعطل ومساعدة من أضيروا من الكساد ، ويلاحظ أن سياسة الحكومة الخاصة بمواني الصيد وبنائها كانت تنص وقتئذ على وجوب تشغيل أكبر عدد من اليد العاملة بدلاً من الآلات ، وإذا كان إنشاء مواني الصيد وتحسينها أحد السياسات الرئيسية للحكومة فقد نشأت إلى جانبها سياسة هامة أخرى **هي تنشيط التعاونيات مع التركيز على توليها تسويق الأسماك الذي كان معظمه في يد الوسطاء / تُجَّار الجملة.**

وكان الصدام بين تعاونيات المصايد وبين الوسطاء / تُجَّار الجملة خطيراً إلى درجة أن حدثت إصابات للأشخاص في بعض المناطق ، وتدخلت الحكومة في أواسط الثلاثينيات في القطاع الخاص تحسباً لنشوب الحرب وشجعت تعاونيات المصايد ثم حظرت عام ١٩٤٠ نشاط الوسطاء / تُجَّار الجملة ، وسمح لهم من حيث المبدأ بأن يتحولوا إلى تُجار جملة فقط في أسواق الجملة التي تُديرها التعاونيات ويشتروا الأسماك بالمزايدة أو بالعطاءات ، وساد بذلك الصيادون في أماكن التفريغ لأول مرة في التاريخ رغم أن ذلك كان ميسوراً فقط تحت ظروف الحرب ، ومع ذلك كان الوسطاء / تُجَّار الجملة على قوة كبيرة في بعض أماكن التفريغ **حتى أنهم قاوموا الحركة التعاونية** ، ونلاحظ الآن أن أماكن التفريغ الكبيرة تُدار أسواق السماك لا بمعرفة التعاونيات وحدها ، **ولكن تُشاركها في ذلك شركات كبيرة وهو نتيجة حتمية للصراع بين الطرفين الذي إنتهى إلى وفاق على تلك الصورة** ، وتولت التعاونيات مهام التسويق في أماكن التفريغ الصغيرة والمتوسطة حيث لم يكن نفوذ الوسطاء / تُجَّار الجملة قوياً ، ويوجد الآن نحو ١٤٠٠ سوق جملة للأسماك في مواني التفريغ تُدير التعاونيات ٨٨% منها وتدير معظم الباقي شركات ، ويجب القول أيضاً بأن نحو ٢٠ سوقاً من الأسواق في أكبر مواني التفريغ تُديرها الحكومات المحلية ، لكن نظراً لأن التعاونيات تسود تسويق الأسماك في أماكن التفريغ فإن الشركات التي تُدير بعض الأسواق مضطرة إلى إتباع نفس الطرق والقواعد التي تتبعها

التعاونيات في الأسواق التي تديرها **وكان من أثر سيادة التعاونيات على مراكز الإنتاج تخفيض العمولات على رسائل الأسماك فبينما كان** الوسطاء / تُجّار الجملة يتقاضون عمولة تصل إلى ما بين ٢٠ ، ٣٠ في المائة تتقاضى الجمعية التعاونية أقل من ١٠% بل إنخفضت العمولة عام ١٩٣٧ إلى أقل من ٧% من مجموع أسواق الأسماك بأماكن الإنتاج ، وترتفع العمولة بوجه عام في أماكن التفريغ الكبيرة حيث جملة العمولة كبيرة بسبب كثرة حركة التداول ، ومالت العمولة للإنخفاض بعد عام ١٩٤٥ للأسباب التالية :

١) **دعم صغار الصيادين / المنتجين.**
٢) **زيادة حركة تداول الأسماك في الأسواق.**
٣) **زيادة معدل إرتفاع اسعار الأسماك بالمقارنة بالسعر البياني للسلع الإستهلاكية بوجه عام ، ولا تتوافر المعلومات والبيانات سوى لغاية عام ١٩٦٨ فقط لكن يمكن القول بلا خطأ بأن معدلات العمولات الحالية مازالت منخفضة.**

ويجب أن نذكر هنا أيضاً أن معدلات العمولة التي تُحددها التعاونيات مرة لاسيما في أسواق الجملة الكبيرة ويُعاد جزء من العمولة في الواقع إلى المنتجين (الشاحنين) بصفة خصم ، وبدأ هذا الإتجاه رغبة في إجتذاب العملاء بتشجيع المنتجين / الصيادين على تفريغ صيدهم باستمرار في الأسواق ، وحينما توجد أسواق مبنية توفرها الحكومات المحلية كما في المدن يجب على من يُدير السوق دفع مبلغ معين كايجار ، وعلى ذلك فإن مبلغ العمولة الحقيقي الذي يحصل عليه من يُدير السوق أقل من المُعدّل المعلن ، فمثلاً إذا كان المُعّدل المحدد ٣% فإن إدارة السوق تحصل في الواقع على ٢% فقط.

وتشترك تعاونيات المصايد اليابانية في نوعين مختلفين من النشاط **أولها إقتصادي والثاني ملكية وإدارة حقوق الصيد** ، وهي في ذلك عكس التعاونيات الزراعية ، ويمكن القول عموماً بأنه بينما تُركّز التعاونيات الزراعية اليابانية على أنشطة الإئتمان والتوزيد (الأسمدة

– الكيماويات الزراعية – الأدوات الزراعية) تُركّز تعاونيات المصايد على تسويق الأسماك وعلى عملياتها السمكية الخاصة أحياناً إذ أن هذين الفرعين من النشاط هما اللذان ثبتت ربحيتهما ، ولا تقوم كثير من التعاونيات بعمليات إنتاجية ، لكن معظمها يقوم بالتسويق الذي لا يحتاج في الواقع إلى رأسمال عامل كبير ولا ينطوي على كثير من المخاطر ، إذ العمولة مضمونة لكن الربح غير مضمون دائماً رغم أنه قد يكون كبيراً أحياناً وتستطيع تعاونيات تسويق الأسماك أن تعتمد على دخلها من العمولات وعلى هذا الأساس المالي تُزاول خدمات وأنشطة متنوعة لأعضائها من الصيادين ومن أهمها الإئتمان.

وعموماً فإن صيد الأسماك مهنة تحفها المخاطر الإقتصادية ، وحركة الصيادين والقوارب تجعل البنوك التجارية تتردد كثيراً في إقراضهم ، لكن هناك مؤسسات تمويلية خاصة مثل البنك التعاوني المركزي (منظمة القمة بالنسبة لأعمال البنوك التعاونية) وهيئة تمويل الزراعة والغابات والمصايد ، تقبل إقراض للصيادين معتمدة على تعاونيات المصايد لتسهيل أنشطتها الإئتمانية ، وسداد القروض مضمون من متحصلات عمليات التسويق من خلال التعاونيات مما يُيسر منح قروض طويلة الأجل لأغراض مثل بناء القوارب ، ونوضّح فيما يلي طريقة الإقراض :

يفرغ الصيادون صيدهم في أسواق المواني ويصل السمك إلى المستهلكين خلال القنوات التي أوضحناها فيما سبق ، وفي نفس الوقت يجري السداد خلال هذه القنوات التي أوضحناها فيما سبق ، وفي نفس الوقت يجري السداد خلال هذه القنوات ذاتها لكن تسلك الأموال طريقاً عكسياً بمعنى أن المستلمين في مراكز التسويق يدفعون الثمن لتُجّار الجملة في مراكز التفريغ الذي يسددون بدورهم إلى تعاونيات المصايد ومنها يتلقى الصيادون / المنتجون القيمة وبعبارة أخرى لا يتلقى الصيادون أثمان أسماكهم مباشرة بل تمر هذه المبالغ من خلال التعاونيات التي هي المستلمون فمن السهل على التعاونيات إن هي أقرضت الصيادين أن تقتطع من مستحقاتهم أقساط

القرض ، وتستوفي التعاونيات عادة ٢٠% من متحصلات بيع كل رسالة اسماك يرسلها الصيادون / المنتجون سداد لقروضهم ، ويجب أن نذكر هنا أنه لا يسمح لأي صياد بالحصول على قرض إلا إذا كان منتمياً لإحدى التعاونيات لأن البنك التعاوني المركزي وهيئة تمويل الزراعة والغابات والمصايد لا يقرضان إلا التعاونيات التي تتولى هي إقراض أعضائها ، وينمو ولاء الأعضاء بالضرورة لجمعياتهم فمن خلالها يتلقون القروض وينمو ولاء الأعضاء بالضرورة لجمعياتهم فمن خلالها يتلقون القروض وبذلك تصبح التعاونيات قوية المكانة.

ولما كانت معظم الأسماك مهاجرة يضطر الصيادون / المنتجون في كثير من الأحوال إلى متابعة السماك في طريق هجرتها وحركتها إزاء الشواطئ ويفرغون صيدهم لذلك في مواني متعددة ، غير أن جميع أماكن التفريغ واسواق الجملة تُديرها التعاونيات التي تستطيع أن تتبادل فيما بينها المعلومات عن الكميات التي يفرغها كل صياد / منتج ، ويجري الترتيب اللازم لدفع جزء من العمولة كخصم للتعاونية التي ينتمي إليها هذا الصياد / المنتج ، وفي بعض الأحيان تُسدد التعاونيات في أماكن التفريغ المتحصلات مباشرة إلى التعاونيات التي يتبعها الصيادون / المنتجون ، وبهذه الطريقة تستطيع دائماً التعاونيات التي تقرض أعضائها الصيادين / المنتجين أن تُتابع تحركاتهم ومقدار صيدهم الذي أنزلوه مما يسهل كثيراً سداد القروض ، ويؤدي بالتالي إلى تنشيط أعمال الإئتمان التي تقوم بها تعاونيات المصايد.

وتخدم سفن الصيد المصنوعة من الصلب لمدة تتراوح بين ٦ ، ٧ سنوات في المتوسط حسب إحصاءات السنوات العشرين الماضية ، وبعدها تُباع إلى صيادين آخرين أو لاستخدامها في أعمال النقل الأخرى وتحل محلها سفن أخرى ، ويرجع ذلك إلى تقادمها بسبب التطور التكنولوجي السريع في بناء قوارب الصيد من ناحية والحاجة إلى قوارب جديدة ذات كفاءة حتى يمكن غجتذاب البحارة للعمل عليها وهم يتقاضون أجورهم على اساس نظام من المشاركة ، غير أن

السبب الأول في إستبدال السفن هو إستطاعة الصيادين الحصول على قروض من تعاونيات المصايد مقابل تسويق أسماكهم كما سبق بيانه ، وتُسهم مساعدات الحكومة للبنك التعاوني المركزي ولهيئة تمويل الزراعة والغابات والمصايد مُساهمة كبرى بلا شك في نجاح الإئتمان التعاوني ، غير أن العامل الأساسي في تحقيق النجاح هو إستقرار النظام التعاوني.

وساندت الإستثمارات النشطة في بناء سفن الصيد تطور المصايد اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية ، لكنها من ناحية أخرى أدت إلى إنخفاض مقدار الصيد لكل وحدة ن ونتيجة للمعدات التي ترتفع اسعارها باستمرار أصبحت قوارب الصيد اليابانية غالية الثمن بل وترتفع أثمانها باستمرار ، وشكل إرتفاع تكلفة إنتاج الأسماك مشكلة كبرى لاسيما منذ أزمة البترول عام ١٩٧٣ التي عجّلت الإتجاه التضخمي ، ومن المشكلات الكبرى حالياً كيفية ضمان مبلغ أمثل من الإستثمار في صناعة بناء سفن الصيد ، فقد كانت الإستثمارات في الماضي زائدة عن الحد بسبب ظروف الإئتمان المواتية المشار إليها.

مشكلات تسويق الأسماك واسعارها

في المدة من ١٩٥٥ إلى ١٩٧٣ ارتفع معدل زيادة اسعار الأسماك حتى تجاوز أسعار السلع الإستهلاكية بوجه عام ومنها اللحوم ، وقد كان الطلب على اللحوم أكبر من الطلب على الأسماك لكن الوضع تغير بسبب زياجدة عرض اللحوم وزاد إنتاج الأسماك الكلي لكن لم تذهب معظم الزيادة إلى الإستهلاك الآدمي وبينما زاد الإستهلاك اليومي للفرد من اللحوم والبيض ومنتجات الألبان ٦٦٠ محسوب على أساس المحتوي البروتيني في السنوات من ١٩٦٦ إلى ١٩٧٣ لم يزد إستهلاك الأسماك سوى ٥% ومن ذلك إرتفعت اسعار الأسماك بمعدل أكبر وأسرع بسبب العرض المحدود غالباً.

ومن الوجهة المثالية يحب أن يحصل المنتجون على أعلى سعر ممكن بينما يجب أن يشتري المستهلكون بأقل سعر ممكن ، لكن

الواقع أن الثغرة بين سعر المنتج وسعر المستهلك تزداد فائماً ، ويشكو المنتجون والمستهلكون معاً من هوامض السعر الكبيرة التي صحل عليها القائمون بالتسويق ، ويقال كمثال أن الماكرين الذي يشتري في أماكن أماكن التفريغ من المنتجين بسعر ٣٩ جنيها للكيلو حرام يباع للمستهلك بسعر قد فصل ٣٠٠ ين للكيلو جرام ، غير أن الإتهام يقوم على شئ من سوء الفهم لأن السعر في أماكن أماكن التفريغ هو للماكريل من مختلف الأحكام ولمختلف الأغراض التي تتراوح بين الغذاء الآدمي غلى صناعة وجبة السمك بينما السعر المحدد في مراكز الإستهلاك والمشار إليه آنفاً ينطبق على الماكريل الطازج الكبير الحجم المخصص للغذاء البشري ، فليس من العدل هنا عقد المقارنة بين السعرين ، ويلاحظ أنه في هذه الأيام بوجه خاص كثر الماكريل صغير الحجم المضاد مما جعل الفرق بين السعرين يزداد ، ويحث أحياناً أن ينخفض سعر الماكريل في أماكن النزول إنخفاضاً حاداً بسبب زيادة حجم الصيد عن قدرة المرسي على الإستيعاب ، أي طريقة التسهلات الموجودة مثل الثلاجات ووسائل النتقل ومثل هذا الإنخفاض محتوم ولا يمكن تجنبه إذ لا يمكن إذ يمكن التوسع في المقاومة وتسهيلات أماكن التفريغ لمقابلة زيادة غير عادية في كميات الصيد لا تحدث إلا نادراً.

ويُقال بوجه عام أن المنتج وتاجر الجملة وتاجر التجزئة يتقاسمون الثلث لك منهم من ثمن البيع للمشتهلك ، ولا تتوافر الإحصاءات الموثوق بها عن هذا التقسيم ، لكن قد يكون هو الواقع فعلاً غير أن نسبة التقسيم تختلف كثيراً لكل نوع كبرى في التداول لا يختلف كثيراً عنه بالنسبة لغير الإسماك من السلع الأخرى ، ويدل ذلك على أن تنظيم وبنيان تسويق الأسماك في البلد معقو ومستقر جيداً على أنه توجد عدة مشكلات تزداد خطورتها.

ويبدو أن أكبر تلك المشكلات كامنة في مراكز الإستهلاك لا في مراكز الإنتاج وتتصل بالبيع بالتجزئة خاصة ، فبينما يلاحظ على أسعار المنتجين وتُجّار الجملة في مراكز الإستهلاك أنها تميل للتحرك متوازية دون ثغرات كبيرة في أسعار التجزئة يختل تناسبها

إختلالاً عظيماً ، ولوحظ أيضاً أن الأنصبة التي حصل عليها المستلم وتاجر الجملة في مراكز الإستهلاك ظلت على ما هي عليه طوال السنوات المقبلة الماضية أما نصيب تاجر التجزية فقد زاد كثيراً ولما كانت حركة بيع السمك لدى تاجر التجزئة قليلة وإنتاجيتها منخفضة ، فيبدو أنه مضطر لزيادة أسعار البيع لملاحقة زيادة الأجور ، ومن الأسباب الأخرى لارتفاع أسعار التجزئة قيام التاجر بأعمال توضيب وهو ما أخذ المستهلكون يطلبونه الآن وينتظرون من تاجر التجزئة القيام به كخدمة للزبائن ولا يُريد تُجّار التجزئة أن يعرضوا للبيع أسماكاً رخيصة الثمن لأن هامش الربح في هذه الأسماك أقل كما أن عرضها لا يُشجع المستهلك على شراء أنواع الأسماك الجيدة الأغلى ثماناً ، **ويُعتبر ترشيد تجارة التجزئة مشكلة صعبة دائماً خاصة في أسواق** الأسماك التي تُباع طازجة ، وقد تُسهم ظاهرة إنتشار السوبر ماركت السائدة حالياً في حل هذه المشكلة ، لكن حركة بيع الأسماك فيها مازالت تُمثل ٢٠% من مجموع مبيعات السماك بالتجزئة في مدينة طوكيو ، كما أن السوبر ماركت نفسها تجد بيع الأسماك بالتجزئة نشاطاً صعباً.

وتوجد مشكلات عديدة أخرى في أسواق الأسماك بالجملة بمراكز الإستهلاك ، أولها أن مباني الأسواق في كثير من المدن أصغر من أن تسمح بالعمل السريع الكفء ، وكثير من عمالها كبار في السن.

والثانية أن تكون الأسعار حُرَّة قد يعوقه أن المستلمين في أسواق الجملة بمراكز الإستهلاك يتبعون شركات صيد كبيرة أو هم تحت سيطرتها ، ويسيطر هؤلاء المستلمين بدورهم على تجار الجملة في مواقع التفريغ ، لكن هذا القول ما زال يحتاج إلى تحري مدى **سيطرة شركات الصيد الكبيرة على تكوين السعر باستخدام القوة الإحتكارية.**

والثالثة أن أراضي ومباني أسواق الأسماك بالجملة في مراكز الإستهلاك تملكها البلديات التي تحدد عدد المستلمين وتُجّار الجملة المسموح لهم بالتعامل في السوق ، ويُقال أن قلة المنافسة في هذه

الحالة تؤدي إلى أن يحصل هؤلاء المستلمين وتُجّار التجزئة على أرباح زائدة ، ويلاحظ أن الصفقات تجري في السوق بالمزاد أو العطاءات وهي شئون فنية دقيقة يصعب فهمها على الرجل العادي البعيد عن الجو ، **وهذا ما يُثير الشكوك لدى المستهلكين الذين يطالبون الحكومة بالتدخل في عمليات السوق أكثر مما تفعل.**

وكمحاولة لتبسيط قنوات التسويق طرحت للتجربة مسألة شجن الأسماك مباشرة من المنتجين أو التعاونيات أو تجار الجملة في مواني التفريغ غلى الجمعيات التعاونية وتُجّار التجزئة في مراكز الإستهلاك ، وما يزال هذا الشحن المباشرة في المرحلة التجريبية **ولو أنه مستمر بنجاح في بعض المناطق التي بها مشروعات إسكان كبيرة ، ومازالت هناك مشكلات صعبة مثل وجوب توافر عرض الأنواع المختلفة من الأسماك لمقابلة رغبات المستهلكين المتنوعة والإحتفاظ بحالة الأسماك طازجة تماماً وكيفية تقرير الأسعار وغيرها** ، وفي اليابان حيث تسوق أنواع متعددة من الأسماك وحيث يطلبها المستهلكون طازجة تماماً **يُعتبر النظام الحالي للتسويق معقولاً وله ما يُبرره بالنسبة للسمك الطازج.**

لكن نمط إستخدامات الأسماك قد تبدل فقد أنخفض إستهلاك السمك الطازج بينما يلقى السمك المجهز قبولاً متزايداً لدى المستهلكين ، فبينما كان إستهلاك الأسماك الطازجة في عام ١٩٦٢ يُمثل ٣٤% من مجموع الإستهلاك الآدمي يبدو من الأرقام الأخيرة أن هذه النسبة انخفضت إلى ٢٣% ، وارتفع إستهلاك السمك المجمد على وجه الخصوص لما يمتاز به من قابليته للطهي سريعاً دون إعداد كثير ، ويبدو أن ربات البيوت يفضلن السمك المجمد لأنه أرخص واسهل طهياً ولو أن طعمه قد يكون أقل نكهة من السمك الطازج ويزداد إستهلاك السمك المجمد بالنسبة لذوي الدخول السنوية التي تتراوح بين ١٥٠٠ و ٢٠٠٠ دولار ، وربما يُفسر ذلك بأن مستوى هذا الدخل يعني تحسُناً كبيراً في مستوى المعيشة **مما يجعل ربات البيوت يحاولن التحرر قليلاً من أعمال المنزل ليجدن فسحة**

من الوقت للمشاركة في الحياة الإجتماعية والأنشطة الثقافية ولذا يبحثن عن الطعام الذي لا يحتاج وقتاً وجهداً لإعداده.

ويختلف السمك المجمد عن غيره من الأسماك في أنه موُحد النوع والجودة وسهل التخزين ويمكن عقد الصفقات على أساس العينة دون حاجة لمزاد أو عطاءات ، ونرى أن طريقة التسويق المعقدة حالياً قد تتبدل مع تطور تجميد الأسماك وتصنيعها لكننا لا نزال في مرحلة الإنتقال وما زالت الأسماك المجمدة تُباع من خلال نظام التسويق الحالي ، بل قد نرى الأسماك الفيليه المجمدة تُعاد إلى حالتها الأولى وتُباع في محلات التجزئة كأسماك طازجة ، وقد يمكن ترشيد قنوات التسويق وإنشاء قناة تسويق منفصلة للأسماك الطازجة وأخرى للمجمدة والمصنعة للتغلب على مرحلة الإنتقال الحالية.

وقد أصدرت مصر قانوناً للتعاونيات الثروة المائية

مـــــادة (١) :

الجمعيات التعاونية للثروة المائية وحدات إقتصادية إجتماعية تهدف إلى تطوير وتنمية الثروة المائية في مجالاتها المختلفة وتقديم الخدمات المختلفة لأعضائها وتسهم في التنمية الإجتماعية في مناطق عمليها وذلك بهدف رفع مستوى أعضائها وغيرهم إقتصادياً وإجتماعياً في إطار الخطة العامة للدولة ، وبما لا يتعارض والمبادئ المتعارف عليها دولياً.

مـــــادة (٢) :

لا يجوز للأشخاص الإعتبارية بإستثناء الوحدات المحلية ووحدات القطاع العام المملوكة ملكية كاملة للدولة المُساهمة في الجمعيات التعاونية المنشأة طبقاً لهذا القانون ويجوز للجمعيات المُشكّلة طبقاً لأحكام هذا القانون المساهمة في الجمعيات التعاونية ذات المستوى الأعلى المنصوص عليها في هذا القانون.

ويجب على الجمعيات التعاونية للثروة المائية القائمة وقت العمل بهذا القانون أن تعدل أوضاعها ونظمها وأن تعيد شهرها بالتطبيق لأحكامه خلال سنة واحدة من تاريخ صدور اللائحة التنفيذية للقانون وإلا وجب حلها بقرار من الجهة الإدارية المختصة ، وتبين اللائحة التنفيذية إجراءات إعادة الشهر.

(المادة الثانية)

تستمر مجالس إدارة الجمعيات التعاونية للثروة المائية القائمة وقت العمل بهذا القانون في مباشرة أعمالها إلى أن يتم تشكيل المجالس الجديدة وفقاً لأحكامه في مدة أقصاها ثلاثة أشهر من تاريخ إعادة شهر هذه الجمعيات.

(المادة الثالثة)

يستمر صندوق دعم الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك المنشأ بموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٤٤ لسنة ١٩٦١ بإنشاء صندوق دعم الجمعيات التعاونية لصائدي الأسماك في مباشرة إختصاصاته وفق أحكام القانون المرافق.

(المادة الرابعة)

تكون الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية هي الجهة الإدارية المختصة بتطبيق أحكام هذا القانون ، وتتبع هذه الهيئة وزير الزراعة.

(المادة الخامسة)

يصدر وزير الزراعة اللائحة التنفيذية لهذا القانون بناء على إقتراح الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية وذلك في مدة أقصاها ستة أشهر من تاريخ العمل بأحكام هذا القانون.

وتحدد اللائحة التنفيذية الحد الأقصى لما يجوز لكل منها المساهمة به في رأس مال الجمعية.

مـــادة (٣) :

المؤسسون هم الذين يشتركون في إنشاء جمعية تعاونية ويوقعون عقد تأسيسها ويتولون إعداد نظامها الداخلي ويكونون مسئولين بالتضامن عما يرتبه إنشاء الجمعية من إلتزامات وعن كافة الأموال المكتتب بها لحين تسليمها لأول مجلس إدارة كما يرد إليهم ما تقرره الجمعية العمومية من مصروفات.

مـــادة (٤) :

تكتسب الجمعية الشخصية الإعتبارية بشهر عقد تأسيسها بالهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية ونشر ملخص نظامها الداخلي في الوقائع المصرية.

وتبين اللائحة التنفيذية طريقة تأسيس الجمعية وإجراءات شهرها والبيانات المشتركة في نظامها الداخلي.

مـــادة (٥) :

يكون الطعن في القرارات الصادرة من الوزير المختص ومن الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية وفي أحكام هذا القانون أمام محكمة القضاء الإداري.

الباب الثاني

البنيان التعاوني للثروة المائية.

مـــادة (٦) :

يتكون البنيان التعاوني من الجمعيات التعاونية للثروة المائية والإتحاد التعاوني للثروة المائية.

مـــادة (٧) :

تتكون الجمعية التعاونية المحلية من عشرين عضواً على الأقل وتمارس أغراضها على مستوى منطقة صيد أو أكثر ذات حجم إقتصادي مناسب ويصدر بتحديدها قرار من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية ويبين النظام الداخلي للجمعية مقرها ومنطقة عملها.

ويجوز بقرار من الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية أن تنشأ بمنطقة الصيد الواحدة أكثر من جمعية تعاونية للثروة المائية من نوع واحد.

مـــــادة (٨) :

لكل جمعيتين تعاونيتين محليتين أو أكثر أن تؤسس جمعية تعاونية مشتركة تختص بتقديم خدمات إقتصادية أو مالية أو إجتماعية تتطلبها الجمعيات المنتمية إليها أو تحديد الوسائل التي تكفل للجمعيات المذكورة تحقيق هذه الخدمات وتقديم المواد التي تستهلكها هذه الجمعيات ولا يجوز أن تقبل الأفراد ضمن أعضائها.

وللجمعيات التعاونية المحلية والجمعيات التعاونية المشتركة أن تكون فيما بينهما جمعيات تعاونية عامة.

مـــــادة (٩) :

يتألف الإتحاد التعاوني للثروة المائية من الجمعيات التعاونية المحلية والمشتركة والعامة وتكون مهمة هذا الإتحاد نشر الدعوة إلى التعاون والدفاع عن مصالح الجمعيات التعاونية وإرشادها في إدارة أعمالها ومراجعة حساباتها والتفتيش على أعمالها وبث الروح التعاونية ومساعدة المواطنين على إنشاء الجمعيات التعاونية وله في سبيل ذلك أن يُعين المشرفين والمنظمين والمراجعين لهذه الأعمال.

الباب الثالث
مهام وحدات البنيان التعاوني للثروة المائية

مـــــادة (١٠) :

تُباشر الجمعيات المحلية نشاطها في مجالات إنتاج وتنمية وتسويق الثروة المائية والقيام بالخدمات التي تتطلبها حاجات أعضائها في منطقة عمليها ولها على الأخص :

أ) مدة أعضائها الصيادين بأدوات ومعدات للصيد المحلية منها والمستوردة.
ب) تمكين أعضائها من إمتلاك مراكب الصيد وقواربه ولوازمه.
ج) إمتلاك أو تدبير وسائل النقل المُجهزة لنقل الإنتاج.
د) تسويق منتجات الثروة المائية وإقامة المنشآت التسويقية اللازمة لذلك.
هـ) إمتلاك واستئجار الأراضي والمباني اللازمة لإقامة وإدارة الحلقات والمخازن والمواني ووسائل الإنتاج والتسويق اللازمة لنشاطها.
و) إنشاء وإدارة المزارع السمكية التعاونية.

ز) الإقراض أو الإقتراض لتنفيذ أغراضها من مصادر التمويل المختلفة.
ح) تقديم الخدمات الإجتماعية والثقافية لرفع مستوى أعضائها والعاملين منهم في الحرفة والقيام بجميع الأعمال المرتبطة بإقتصاديات إنتاج الثروة المائية والصناعية المرتبطة بها.
ط) إقامة مراكز تجمع للصيادين بالتعاون مع المحافظة التي تقع فيها منطقة عمل الجمعية والهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية.
ى) تنفيذ البرامج التدريبية التي تضعها الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني للثروة.

مـــادة (١١) :

للجمعية التعاونية أن تتملك أو تستأجر مراكب للصيد وثلاجات وحلقات وسيارات بما يُحقق أغراضها.

مـــادة (١٢) :

للجمعية أن تؤدي خدماتها لغير أعضائها في الحدود التي تبينها اللائحة التنفيذية والنظام الداخلي.

مـــادة (١٣) :

تقوم الجمعية المشتركة بمعاونة الجمعيات المنتمية إليها في أداء نشاطها وتحقيق أغراضها ، ولها على الأخص :

أ) إنشاء ورش ثابتة أو متنقلة للقيام بعمليات إصلاح وصيانة وعمرة جميع أنواع المراكب والآلات والمعدات التي تمتلكها الجمعيات وأعضاؤها بما يُحقق التشغيل الأمثل وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي تضعها الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية.
ب) إنشاء وإدارة المزارع السمكية ومشروعات التصنيع لصالح الجمعيات والأعضاء.
ج) إنشاء المخازن والثلاجات لتخزين الإنتاج وحفظه.
د) تملك وتشغيل وسائل النقل لخدمة أعضائها.
هـ)المساهمة في عمليات تسويق إنتاج الأعضاء تعاونياً.
و) توفير معدات وآلات الصيد المختلفة المستوردة والمحلية.
ز) إقتراح مواعيد الصيد وطرقه وحرفه.
ح) تقديم ما يطلب منها من بيانات إحصائية.

مـــادة (١٤) :

تتولى الجمعيات العامة كل في حدود إختصاصها معاونة الجمعيات المنتمية إليها في أداء نشاطها وتحقيق أغراضها وعلى الأخص ما يأتي :

أ) توفير إحتياجات الأعضاء من معدات وآلات وقطع الغيار وكافة مستلزمات الإنتاج المختلفة من الإنتاج المحلي أو عن طريق الإستيراد.

ب) القيام بعمليات التسويق التعاوني للإنتاج على مستوى الجمهورية.

ج) تصدير المنتجات لحساب أعضائها.

د) إنشاء الصناديق اللازمة لدعم النشاط الإقتصادي والإجتماعي وذلك وفقاً لما تُقرره اللائحة التنفيذية.

هـ) إنشاء ما يتطلب من مشروعات إقتصادية على أسس تعاونية.

و) إقتراح مواعيد الصيد وكرقه وحرفه.

ز) تقديم ما يطلب منها من بيانات إحصائية.



توضح الصورة للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير- نائب رئيس اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام أثناء إلقاء كلماته وبحوثه في إجتماعات الحلف ولجانه المختلفة التي عُقدت في طوكيو عاصمة اليابان.

الفصل التاسع
دراسة حالة واقعية واجهت
الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي

أولاً : التسويق التعاوني والعمولات والمصاريف التسويقية.
ثانياً :التعاونيات الزراعية والأحكام الأساسية لنظمها القانونية.
ثالثاً :الإتحاد التعاوني المركزي والمشكلات القانونية والتنظيمية.
رابعاً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والمشكلات المالية والإدارية.
خامساً: الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والمزايا المالية لأعضائه.
سادساً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والرقابة على نشاطه.
*) توصيات لجنة تقصي الحقائق التي شكلها مجلس الشعب للنظر في مخالفات الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي.

تنبيــــه :

تتطلـب الدراســات التحليلـية للحكم على المواقف التي ترتبط ببعض المنظمات التعاونية الرجوع إلى : مواد الدستور التي تخص التعاون وهي :

1) **المــادة ٢٦ وتنص على أن يكفل القانون لصغار الفلاحين وصغار الحرفييـن ثمانين في المائة في عضوية مجالس إدارة الجمعيات التعاونية الزراعية ، والجمعيات التعاونية الصناعية.**
2) **المــادة ٢٨ تـنص على أن ترعى الدولة المنشآت التعاونية بكل صورها وتشجع الصناعات الحرفية بما يكفُل تطوير الإنتاج وزيادة الدخل ، وتعمل الدولة على دعم للجمعيات التعاونية الزراعية وفق الأسس العلمية الحديثة.**
3) **المادة ٢٩ وتنص على أن تخضع الملكية لرقابة الشعب وتحميها الدولة ، وهي ثلاثة أنواع هي الملكية العامة والملكية التعاونية ، والملكية الخاصة.**
4) **المــادة ٣١ وتنص على أن الملكية التعاونية هي ملكية الجمعيات التعاونية ، ويكفُل القانون رعايتها ويضمن لها الإدارة الذاتية.**

وكذلـك الـرجوع إلـى القوانيـن التعاونية التي تحكم تنظيم وإدارة المنظمات التعاونية وهي :

1) **قانون التعاون الإستهلاكي رقم ١٠٩ لسنة ١٩٧٥.**
2) **قانون التعاون الإنتاجي رقم ١١٠ لسنة ١٩٧٥.**
3) **قانون التعاون الزراعي رقم ١٢٢ لسنة ١٩٨٠.**
4) **قانون التعاون الإسكاني رقم ١٤ لسنة ١٩٨١.**
5) **قانون تعاونيات الثروة المائية رقم ١٢٣ لسنة ١٩٨٣.**
6) **قانون إنشاء الإتحاد العام للتعاونيات رقم ٢٨ لسنة ١٩٨٤.**
7) **قانون التعاونيات التعليمية رقم ١ لسنة ١٩٩٠.**

ثم القراءة المُتعمقة للحالة التي نعرضها ، بما دار فيها من نقاش وما عُـرِض علـى مجلس الشعب منت تقارير والت تُمثِّل الأزمة التي وقع فيها الإتحـاد التعاونـي المركزي الزراعي مع الدولة ، وناقشها مجلس الشعب ،

والتي تؤكد أهمية إدارة المنظمات التعاونية وفقاً للأساليب العلمية الإدارية ، وعلى أيدي وعقول المتخصصين في العلوم الإدارية.

ولمـــزيد مـــن مالإسترشاد نعرض بعض الإستنتاجات المستخلصة من التقرير الخامس لمؤتمر منظمة العمل الدولية الذي تناول فيه أساليب تعزيز الـــتعاون في دورته رقم ٨٩ في عام ٢٠٠١ وفيما يلي بعض الإستنتاجات التي صيغت بالشكل المعتاد :

١) ينبغي للدول الأعضاء أن تُعامل التعاونيات بشروط لا تقل مواتاة عـــن الشروط المُتاحة للمنشآت والمنظمات الإجتماعية الأخرى ، ينبغـــي أن تتضمن سياسات الدول الأعضاء ، ضمن جملة أمور ، تدابير ترمي إلى :

*) تسهيل حصول التعاونيات على الإئتمان ،
*) تشجيع تعليم المبادئ والممارسات التعاونية ،
*) تطوير القدرات التقنية والإدارية لدى الأعضاء والمديرين على حد سواء ،
*) نشر المعلومات بشأن التعاونيات،
*) تحسين مستوى إنتاجية ونوعية السلع والخدمات التي تنتجها التعاونيات ،
*) تسهيل إمكانات وصول التعاونيات إلى الأسواق ،
*) تحسين الإحصاءات الوطنية عن التعاونيات بهدف إستخدامها فـــي وضع سياسات إنمائية وتنفيذها ، وعلى هذه السياسات أن :
*) تعـــتمد اللامركـــزية ، بقـــدر الإمكان ، في وضع وتنفيذ سياســـات ولوائـــح تتعلق بالتعاونيات ، على المستويين الإقليمي والمحلي ،
*) تقصـــر الإلتزامات القانونية للتعاونيات على مجالات مثل التســـجيل ومراجعة الحسابات والحصول على التراخيص ووضـــع تقارير عن أعمالها دون أن يطلب منها أكثر مما يقضـــي به التشريع الوطني من أي شكل آخر من أشكال المنشآت.

٢) ينبغي أن يُتاح للتعاونيات الحصول على خدمات الدعم بغية تقوية إســتدامتها الإقتصادية وقدرتها على خلق العمالة وتوليد الدخل ، وينبغي أن تشمل هذه الخدمات ما يلي :

*) بــرامج تدريــب مــن أجل تحسين قدرات أعضاء التعاونيات ومديريها والمستخدمين فيها على تنظيم المشاريع ،
*) خدمات البحوث والمشورة الإدارية ،
*) الحصول على التمويل والإستثمار ،
*) المراجعة الخارجية للحسابات والمحاسبة ،
*) خدمات معلومات إدارية ،
*) خدمات معلومات وعلاقات عامة ،
*) خدمات إستشارية بشأن التكنولوجيا والإبتكارات ،
*) خدمات قانونية وضريبية ،
*) خدمــات أخــرى ضرورية للتعاونيات التي تعمل في قطاعات إقتصادية محددة.

٣) ينبغــي للــدول الأعضـــاء أن تقصــر دور الحكومة على تنظيم التعاونيات على النحو التالي :
*) وضــع سياسة وإطار قانوني يستند إلى المبادئ التعاونية الدولية وهويتها التعاونية.
*) وضــع إطــار مؤسســي يسمح بتسجيل التعاونيات بطريقة سريعة ومبسطة.
*) وضــع سياســة وإطــار قانوني من أجل تعزيز قيام هيكل تعاوني رأسي يستجيب لإحتياجات أعضاء التعاونيات.
*) إعــتماد تدابــير للإشراف على التعاونيات بشروط مماثلة للشروط المُطبَّقة على أشكال المنشآت الأخرى.

❖ تقديـــــم :

يُجمع علماء التنظيم التعاوني في شتى أنحاء العالم على أهمية الدور الهـام الـذي تقوم به الاتحادات التعاونية المركزية من أجل تحقيق التطور والـتقدم للقطاعات المشرفة عليها ، ومن بين هذه المهام ما ينبغي أن تبذله مـن الجهـود التـي تُسـاير التطورات العلمية الحديثة بحيث تأخذ الحركة التعاونـية مكانها اللائق في ظل المنافسة العاتية التي تعتبر من أبرز سمات مجتمعـنا الدولي المعاصر .. بالإضافة غلى القدرة على تركيز الجهود نحو تحسين الشئون الاجتماعية والإقتصادية للأعضاء التعاونيين ، واي جهد أو نشـاط لا يـتركز حول ذلك المفهوم .. أو يتم بدون النظر إلى عائد أثر هذه الجهـود علـى الأعضاء التعاونيين ، فإن هذا يجافي منطق التعاون ، ويبعد تمامـاً عـن مفهوم النشاط التعاوني طبقاً لفلسفة التعاون وأهدافه .. وهناك إجمـاع علـى أن إشـباع رغبات التعاونيين المشروعة وتلبية إحتياجاتهم الإجتماعـية والإقتصادية هو المبرر الحقيقي من وجود الإتحادات المركزية بصفة عامة ، وبذل الجهود من أجل الإرتقاء بالإنتاج والخدمات إلى مستوى معايير الجودة لإشباع حاجات المستفيدين بصفة خاصة سواء أكان المستفيد فـي الداخل أو الخارج .. فالأعضاء التعاونيين هم المحور الذي تدور حوله معظـم نشـاطات الأعمـال التعاونية ، إبتداءاً من الجمعية المحلية وإنتهاءاً بالإتحـادات المركزية والإتحادات العامة .. حيث تلعب تصرفات كافة وحدات البنـيان التعاونـي دوراً أساسـياً في العملية التسويقية ، وبدون فهم هذه الحقيقة تصبح الأعمال التي يقوم بها أي شخص أو مجموعة من الأشخاص في أي وحدة من وحدات البنيان التعاوني ، تصبح الموارد الإقتصادية عرضة للضـياع ، أو عـدم الإسـتخدام الأمثل الذي قد يؤدي إلى فشل التعاونيات وإنهـيارها .. أو قـد يؤدي إلى تخلف الحركة إجتماعياً وإقتصادياً ، وهذه نتيجة منطقية حينما لا يتحقق الإنتاج وفقاً للمعايير القياسية و لمعدلات النمو المستهدفة.

ومن أجل إيضاح الآثار التي تترتب على عدم توافر الكفاءات الإدارية نسـوق فـيما يلـي بعـض المعوقات التي إعترضت نشاط الإتحاد التعاوني المركـزي الزراعـي آمليـن مـن وراء عرض هذه المعوقات والمشكلات الإسـتفادة مـن أخطـاء الماضي ، وضرورة توافر هذه الأخطاء في البنيان التعاوني المتكامل.

أولاً : التسويق التعاوني والعمولات والمصاريف التسويقية

مـــن الحقـــائق العلمـــية التي تتعلق بفلسفة إنشاء التنظيمات التعاونية ، ســعيها نحو تحقيق **أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية** دون التضحية بالجودة ، عن طريق إلغاء الوسطاء الذين يحملون السلعة الكثير من الأعباء .. كذلــك خفض تكلفة التسويق وإستبعاد العمولات والمصاريف غير الضرورية .. **ومـــن أجـــل ذلك يراقب المنتجون التعاونيون كل مليم يصرف على تكلفة التسويق بكثير من الإنتباه والحذر حتى لا يتحملوا أعباء في غير موضعها. وكثـــيراً مـــا يوجـــه الفلاحون النظر إلى المشاكل التي يعانونها بسبب تعدد الخدمـــات التســـويقية للحاصـــلات الزراعية** ، حيث يتداخل في تداولها كثرة مـــتعددة مـــن اصحاب المهن ، يؤدي كل منهم خدمة تسويقية معينة. **ويعتقد الفلاحون أن أصحاب هذه المهن يتقاضون عائداً أكثر من الجهد المبذول.**

ولعـــل مـــن الأهمـــية بمكان أن نوضّح أنه كثيراً ما يدور على ألسنة الفلاحيـــن أنهـــم لا يعـــرفون حقـــيقة العمـــولات التي تخصم من حساباتهم والمصاريف التسويقية التي تحملونها ، ولذلك يرتفع صوتهم من حين لآخر بالشكوى من أجل معرفة الحقائق التي تتعلق بالخصومات التي يتحملونها ، خاصـــة وأن هـــذه المعرفة تعتبر من حقهم ، هذا بالإضافة إلى أن الحقائق تعتبر خير دعامة لرسم السياسات الإدارية والإنتاجية والتسويقية.

من أجل ذلك فإن أعضاء مجلس الشعب المعبرون عن آمال الفلاحين وآمانيهم كثيراً ما يتقدمون بأسئلة إستفسارية إلى السادة الوزراء المسئولين للـــتعرف علـــى حقـــيقة العمـــولات والمصـــاريف التسويقية التي يتحملها المـــزارعون ، مـــن أجـــل ذلـــك نفـــرد هذا الفصل للتعرف على حقائق هذا الموضوع من الأطراف صاحبة المصلحة الحقيقية .. مجيبين(*) على السؤال الآتي :

ما هي أنواع العمولات التي تُحصّل من الزراعيين ؟..

وما هي الجهات التي تُحصّل لمصلحتها هذه العمولات ؟ ..

(*) يرجع إلى مضبطة الجلسة السابعة والأربعين لمجلس الشعب بتاريخ ١٩٧٦/٤/١١ ، صفحة ١١ وما بعدها.

وما السند القانوني لتحصيل هذه العمولات ؟

ومـــا قيمة المبالغ التي خصمت لحساب الإتحاد التعاوني المركزي من الزراعيين منذ سنة ١٩٧١ حتى ١٩٧٦؟ ..

وما أوجه صرف هذه المبالغ؟

ورداً على هذه الإستفسارات نوضحها فيما يلي :

أولاً : أنواع العمولات التي تُحصَّل من الزراعين هي :

أ) العمولات والمصاريف التسويقية التي يتحملها المنتج عن تسويق المحاصيل.

	القطن	البصل	الثوم	الأرز	فول سوداني	سمسم
	مليم	مليم	مليم	مليم	مليم	مليم
عمولة لبنك التسليف	٥٠	٢٥٠	٢٥٠	١٠٠	–	–=
تضريب ثمن القطن	١٠	–	–	–	–	–
تستيف وأخذ جشني الوزن والفرز	–	٣٠	–	–	–	–
نقابة المهن الزراعية	١٠	١٠	٥	٥	–	–
صندوق التسويق	–	٢٠	٢٠	٢٠	–	–
تأمين ذاتي	٢٠	٣٠	–	٣٥	٢٠	٥٠
غرامة مواجهة تحكيم	–	٢٠	٢٠	١٠	–	–
مشروع الإطفاء	١٠	–	–	–	–	–
تمرير على الميزان	١٠	–	–	–	–	–
الهيئة العامة للتعاون الزراعي	٢٠	–	–	–	–	–
جمعية منتجي القطن	١٥	–	–	–	–	–
نصف أجرة القبانية والمراجعة	٣٠	٣٥	٣٥	٦٠	–	–
الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي	٢٠	–	–	–	–	–
أعمال الفرز وتحكيم	٣٠	–	–	–	–	–
الجمعية المركزية بالمحافظة	–	–	٢٠	–	–	–
صندوق الخدمات بالمحافظة	٤٥	–	–	٥٠	٣٠	٥٠
جمعية منتجي الأرز	–	–	–	٤٠	–	–
	٢٧٠	٣٩٥	٣٥٠	٣٠٠	٥٠	١٠٠

ب) العمولات التي تُحصّل من المُزارعين لحساب التعاونيات:

مليم	
١٥	عـن كـل جنيه من أثمان المحاصيل المسوقة تعاونيا ، وهي القطن والأرز والبصل والفول السوداني والسمسم إبتداء من ٧٣/٧/١٢
٥	عـن كـل جنيه من السلف التي تمنح للأعضاء إبتداء من السنة الزراعية ١٩٧٣/١٩٧٢.
١٥	عـن كل كيلو من الكسب أو العلف من السنة الزراعية ١٩٧٣/٧٢ وتعدلت إلى ١ مليم من ١٩٧٥/٦/٤.
١٥	عـن كل جنيه من قيمة التكاليف التي يتحمل بها العضو في مكافحة الآفات بعد إستبعاد قيمة المبيدات المستخدمة إبتداء من مقاومة ١٩٧٣.
٣٥٠	عن كل فدان حيازة منزرعة وكسوره إبتداء من عام ١٩٧٣.
٢٥	عن كل جنيه من قيمة الآلات أو الأدوات التي تستوردها الجمعية رأساً من المســتوردين والتــي يحصــل عليها العضو عن طريق الجمعية كتعويض للجمعية عن قيمة الخفض الذي تحصل عليه من بنك التسليف إبتداء من ١/ ١٩٧٣/٧.

ثانياً : الجهات التي تحصل لمصلحتها هذه العمولات :

أوردنـــا بـــالجدول آنف الذكر الجهات المقرر لصالحها العمولات على وجه التفصيل.

أما العمولات التي تحصل من الزارعين لحساب التعاونيات ، والتي لم يشـملها الجـدول ، فإنهـا توزع بنسبة ٧٥% لحساب الجمعيات التعاونية الزراعـية بالقـرى ، ٢٥% لحسـاب الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، والنسبة الأخيرة مخصصة بقرارات من الجمعيات ذات الشأن.

ثالثاً : السند القانوني لتحصيل هذه العمولات من الزارعين :

تجـيز المـادة ٢٢ مـن النظام الداخلي للجمعيات التعاونية الزراعية، **تحصـيل عمولـة مقدارهـا ٣% لسد مصاريفها من قيمة ما يسوقه العضو تعاونياً** ، ويُعتبر النظام الداخلي للجمعية متمماً لأحكام قانون التعاون رقم ٥١

لســنة ١٩٦٩ ولائحته التنفيذية بنص صريح في مقدمة عقد التأسيس والنظام الداخلي لكل جمعية تعاونية زراعية متعددة الأغراض بالقرى.

وممــا هــو جديــر بالذكــر أن الجمعــيات تُحصِّــل ٥ر١% فقــط وليس ٣% .

أما العمولات الأخرى الواردة بالجدول لمختلف الجهات .. فقد تضمنتها نظــم تســويق المحاصــيل تعاونياً ، **وهي التي تضعها لجان التسويق العليا وتــناقش بلجنة الزراعة والري بمجلس الشعب ، ثم يصدر بها قرار وزاري لكل محصول على حدة.**

رابعــاً : أما بالنسبة للمبالغ التي خصمت لحساب الاتحاد التعاوني المركزي من الزارعين منذ سنة ١٩٧١ حتى الآن :

أود أن أوضــح أن الاتحــاد التعاونــي الزراعي المركزي .. هو قمة البنــيان التعاونـــي الزراعي ، **ولا يتعامل مع الزارعين مباشرة ، وإنما من خلال الجمعيات التعاونية الزراعية.**

وأورد فــيما يلــي قيمة ما آل للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي من حصيلة هذه العمولات.

السنة	المبلغ		ملاحظات
	مليم	جنيه	
حتى ١٩٧٢/١٢/٣١	٤٢٨	٣٢٨٨١٧	منذ إنشائه الاتحاد حتى ١٢/٣١/ ١٩٧٢
١٩٧٣	٤٠٥	١٣٠٨٧٥٦	
١٩٧٤	٥٧٤	١٥٣٥٠٨٦	
١٩٧٥		١٧٠٠٠٠٠	منتظر تحصيله
الجملة	٤٠٧	٤٨٧٢٦٦٠	على إمتداد الخمس سنوات بما فيها المنتظر تحصيله لسنة ١٩٧٥

خامساً : أوجه صرف هذه المبالغ :

يقــوم الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي **بالإنفاق على أوجه النشاط التعاونـــي التـــي أنيطــت به بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ والتي تناولتها**

تخصيصاً المادتان ٥٧ ، ٦٥ من هذا القانون ، ومن أهمها مراجعة ميزانيات الجمعيات التعاونية الزراعية – تدريب أعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية والعاملين بها على مختلف مستويات التدريب ، ومعاونتها في تحقيق أغراضها ، وبصفة خاصة في عمليات الإقراض والتوريد والخدمة ، وفي ترشيد نظام التسويق التعاوني والدعم المادي الذي يقدم للجمعيات لاستكمال مقاراتها أو للقيام بمشروعات إقتصادية أو إجتماعية .. هذا إلى جانب عقد المؤتمر التعاوني العام وتمثيل الحركة التعاونية في المجالات العربية والأفروأسيوية والدولية مع الدول الصديقة شرقاً وغرباً ، والتي أدت إلى أن تتبوأ مصر مركزاً مرموقاً عربياً ودولياً.

وللقيام بهذه الواجبات .. تطلب الأمر أن يكون الاتحاد قريباً من الجمعيات التعاونية من خلال فروعه بالمحافظات والمراكز ، والتي تستوعب الجزء الأكبر من العمالة ، وتخدمها إدارات رئيسية بالمركز الرئيسي ، **وتستنفد أجور العمالة الجزء الأكبر من مختلف عائدات الاتحاد** .. ومما هو جدير بالذكر أن الاتحاد يستقطع سنوياً من إيراداته إحتياطياً لبناء مجمع تعاوني – مودع بحساب خاص بمؤسسة الإئتمان الزراعي والتعاوني بلغ رصيده في نهاية ١٩٧٤ مبلغ ٧٥٠٫٠٠٠ جنيه ... ويتم الصرف في الاتحاد طبقاً للائحة المالية والإدارية **وتخضع حساباته وموازنته لفحص وتفتيش الجهاز المركزي للمحاسبات.**

سادساً : أما فيما يتعلق بموضوع مناقشة موازنة الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي أمام مجلس الشعب :

فإن المادة ٦٦ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تعامل الاتحاد التعاوني الزراعي معاملة الجمعيات التعاونية الزراعية من حيث سريان الأحكام الموضوعية والإجرائية عليه .. ومن بينها المادة ٤٤ من نفس القانون – التي تجعل من الجمعية العمومية للإتحاد السلطة التي تملك التصديق على ميزانية وحسابات الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي .. كل ذلك دون ما إخلال برقابة الدولة والتي يقوم بها الجهاز المركزي للمحاسبات والجهة الإدارية المختصة (الهيئة العامة للتعاون الزراعي) .

ونعـــرض فـــيما يلي النقاش الذي دار بجلسة مجلس الشعب عن نتائج فحص الحسابات على الجمعية العمومية للإتحاد سنوياً.

تعقيب السيد عضو مجلس الشعب(*) :

إن الدستور يقضي بألا تفرض ضرائب تجبي أموال من المواطنين إلا بقانون ، يقره مجلس الشعب ، وليس بقرار من الوزير المختص ، وبعد أن يصدر القانون ، يبدأ حق الوزير في إصدار القرارات اللازمة لتنفيذه، من هنا أقـــول : إن العمـــولات التـــي تُحصَّل من الفلاحين ، الذين تُسوَّق محاصيلهم تعاونـــياً ، دون رضـــائهم – وأكرر وأقرر دون رضائهم – ليس لها سند من القـــانون ، ولأنه حتى هذه اللحظة ، ليس هناك محضر لجمعية تعاونية واحدة يقـــبل فيه المواطنون أن تُحصَّل منهم هذه العمولات ، **هذه حقيقة أقررها من أجـــل الحق ، لا أستهدف هيئة معينة ، ولا أهاجم أشخاصاً معينين ، ولكني أعلم تمام العلم أن الساكت عن الحق شيطان أخرس.**

إن الدســـتور يجـــب أن يُصـــان ، والنائـــب مـــن حقه أن يدافع عن الدســـتور ، الدســـتور يقـــول لا تنشأ ضرائب ولا تُجبي أموال إلا بقانون ، والدلـــيل على هذا إستمده منذ بدأ تطبيق قانون الحكم المحلي ، فقد رأى بعض الســـادة المحافظيـــن إصدار قرارات بفرض رسوم تُحصَّل من الفلاحين على محاصـــيلهم ، وعـــندما طُعـــن في دستورية هذه القرارات – بعد أن حُصِّلت الأمـــوال لمـــدة ســـنتين متتاليتيـــن – **رأت الحكومة أن ترجع إلى المجلس مسترشدة بالدستور ، ولو أن الحكومة كانت قد فعلت غير هذا لكان ما اتخذ مُخالفـــاً للدســـتور ، فقـــد عادت الحكومة إلى المجلس وقدمت قانون الحكم المحلـــي ورأت أن يكون بأثر رجعي حتى تُسبغ على الأموال التي حُصِّلت – دون وجه حق – صفة الشرعية.**

يا للعجب تُحصَّل الملايين من المواطنين ودون رضائهم ، بمجرد قرار مـــن الوزيـــر ! إنني أريد نصاً قانونياً يعطي السيد وزير الزراعة والري ، باعتـــباره الوزير المختص والمسئول عن التعاونيات ، الحق في أن يفرض مثل هذه العمولات أو الضرائب.

---

*) يرجع إلى المضبطة سالفة الذكر صفحة ١٣.

إنـــي يا سيادة رئيس المجلس لست قانونياً ، ولكنني عاصرت الحياة النيابية لفترة طويلة ، **أتحدى إن كان هناك قانون أعطى الوزير الحق في أن يفــرض – بقرار – ضرائب على المواطنين !..** فحتى معونة الشتاء صدرت بقانون ولم تكن بقرار ، ولذلك فإنني أطعن في شرعية ذلك القرار ، ولسوف **أتقدم كمواطن بطعن إلى مجلس الدولة مُطالباً بإلغاء هذا القرار** ، ورد المبالغ التي حُصّلت من المواطنين كاملة.

وفــيما يتعلق بالعمولات فإن العمولات التي تُحصّل ودون رضا الناس لحساب الاتحاد التعاوني الزراعي هي :

٥ر١% عــن المحاصــيل التي تسوق ، والعجيب إنني كمواطن عندما أوّرد قطناً بما قيمته ١٠٠٠ أو ١٥٠٠ جنيه وأكون في نفس الوقت مديناً بملغ ١٠٠٠ أو ١٥٠٠ ونتــيجة خصم هذه العمولة سأخرج مديناً .. **اللهم لا حول ولا قــوة ألا بك يا للعجب أولادي جوعى ورغم ذلك يخصم ٥ر١% من هذا المبلغ وأخرج مديناً للدولة !..**

❖ الفلاح الصغير والاتحاد المركزي :

نــرجو أن نوجــه الأنظار إلى أن الفلاحين جميعاً رحّبوا بالتعاونيات وعضــويتهم فــيها ، فالإتحــاد التعاوني الزراعي المركزي بجميع أجهزته التعاونــية مــن الدارسين والفاهمين للتعاون نحترمهم ونجّلهم ، والسيد رئيس المجلــس زراعــي ، على علم تام بالتعاون ، **فالتعاون لمصلحة المواطنين ، والــثورة قامــت لمصلحة المواطنين ، والتعاون هو أول شئ أرست الثورة قواعده ، لحماية المواطن الصغير من المستغل الكبير ولكن بهذه الطريقة لا يــزال المواطــن المسكين الغلبان يستغل بواسطة المواطن الكبير** ، فالفلاح البسيط تُحصّل منه ٥ر١% عمولة على محاصيله ، ثم ٢٠ قرشاً عن كل طن مــن السماد سواء كان بالنقد أو بالأجل ، و ٣٥ مليماً تُحصّل من كل شخص مُســاهم في الجمعية ، وقد زيدت إلى ٤٠ مليماً ، بمعنى أنه إذا كان هناك – علــى ســبيل المــثال – ٦ ملايين مُساهم فالمبلغ المتحصل يكون ٦ ملايين مُســاهم × ٤ = ٢٤٠ ألــف جنــيه ، **وهذه المبالغ الكبيرة تذهب رأساً إلى القاهــرة حيث الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي** ، ولا تعلم الجمعيات عنها أي شــئ علــى الإطــلاق ، ومــثال ذلك الكسب ، فطن العلف يُحصّل عنه

٥ر١ جنــيه عمولات ، **يخصص ثلاث أرباع هذا المبلغ للجمعيات الزراعية والربع الباقي للإتحاد التعاوني المركزي** وأحمد الله أن أغناني السيد المهندس الكبــير وزيــر الــزراعة والــري عن تبيان ضخامة الحصيلة من الرسوم والعمــولات التي يفرضها الاتحاد التعاوني المركزي فقد أورد في إجابته عن السـؤال إنهــا ملاييــن الجنيهات في حين أن هناك ميزانيات لدول لا تتعدى ملاييــن قليلة ، فليبيا قبل الثورة كانت ميزانيتها ٢ مليون جنيه والأردن كانت موازنــته مليون جنيه فقط. أما الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي فميزانيته عدة ملايين ، ورغم ذلك **فإنني أعجب من القول بأن هذا لا يناقش في مجلس الشــعب لأنــه من حق الجمعية العمومية للإتحاد أن تنعقد وأن تُناقش وأن تقــرر** ، **المفروض أن هذا مال عام .. مال للدولة** ، وليس ملك شركة خاصة وحــتى لــو فرضنا أنها شركات خاصة ، فمن حق الدولة عليها أن تُحاسبها لنحصــل على مستحقاتها ، كذلك فالشركات الخاصة كانت في الماضي مُلزمة بنشر موازناتها في الصحف.

❖ السند القانوني للتحولات :

إن الجهاز المركزي للمحاسبات – وهو الذي يُباشر سلطاته في مراجعة حســابات وأعمال الإتحاد التعاوني المركزي – وبالتالي فإن من حق الجهاز المركــزي أن يــناقش الجمعيات التابعة ، فالمنطق يقول أن من يملك مناقشة الأصــل يملك مناقشة الفرع !!.. ومن واجبه عدم ترك ملايين الجنيهات هكذا .. وتبعــثر يميناً ويساراً **أموال الكادحين الفقراء** ، **ليصبحوا مدينين بألف أو بــألف وخمسمائة جنيه** ، **ويحجز عليهم الصَّراف ويخرب بيوتهم** ، ويخصم منهم أولاً حساب الإتحاد التعاوني ، وللأسف يُقال بعد ذلك إن التعاونيات تعمل لخدمــة المجتمع والكادحين من الفلاحين .. وتساءل مندوب الجهاز المركزي للمحاســبات : **ما هي الخدمات الجليلة التي أداها الاتحاد التعاوني المركزي للتعاونيين من الفلاحين المساكين ؟..**

إن البند الخامس من المادة (٢٠) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ في شأن قانون التعاون يقضي بأن تئول للإتحاد التعاوني المركزي نسبة ٥% من العمــولات ، تــودع قيمتها في صندوق لرعاية العمال الزراعيين ، ثم تساءل أيضاً : **ما هي هذه الرعاية ؟ وأين هي ؟ وهل تمت ؟** أقولا لا ، والله لم تتم ، وإذا قيل إنه لابد أن تصدر لائحة من مجلس إدارة الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي تحدد ماهية وكنه هذه الرعاية ، أقول : **لماذا لم تصدر اللائحة وقد**

إنقضـــت مدة طويلة على صدور ذلك القانون ؟ ومن هنا فإنني ألوم كل اللوم مجلس إدارة الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، الذي يستخدم كل سلطاته الممكنة ، ويغفل هذه النقطة رغم أنها تخص الفقراء أصحاب الحق !!..

إن المســـألة أكبر مما أتصور ، ولقد كَتَبَتْ فيها الصحافة كثيراً ، وشكا لي المواطنون كثيراً ، وعلى سبيل المثال فقد كتب الزميل رشاد الشبرانجومي **فـــي بـــاب " بريد القرية " بجريدة الأخبار ، عن العمولات التي تُحصَّل دون وجـــه حق ، كذلك فقد تساءل مواطن آخر – لا أذكر إسمه الآن – في باب " عزيـــزي المحرر " في ذات الجريدة عن العمولات التي تؤخذ على محصول القطن وعن مصيرها ، ومن هذا المنطلق تقدمت بسؤالي هذا.**

أمـــا أيـــن تصـــرف هـــذه المبالغ فإنني يا سيادة الرئيس أطالب السيد المهـــندس وزير الزراعة والري ، بأن يجيبني على بقية سؤالي إذ أن لسؤالي بقية ، فإن سؤالي يتضمن **التساؤل عن السند القانوني لتحصيل هذه العمولات من المُزارعين ؟..**

أقـــول إنه ليس هناك سند قانوني ، كذلك تضمن سؤالي التساؤل عن المـــبالغ التي جُمعت من هؤلاء الزارعين ؟ أقول ، ولله الحمد ، ملايين ، وما هـــي أوجه صرفها ؟ أقول إنه لم تثبت لنا أوجه الصرف .. كذلك أين أهداف الإتحـــاد الزراعي المركزي ؟ **أقول إن من أهداف هذا الاتحاد القيام بإنشاء مقار للجمعيات التعاونية الزراعية ، ولكنني أستطرد متسائلاً : كم مقراً أنشئ لتلك الجمعيات على مستوى الجمهورية ؟ وما هي المبالغ التي دفعها الاتحاد التعاونـــي الزراعـــي المركـــزي مـــن أجـــل إنشاء مقار للجمعيات التعاونية الزراعية؟**

أقـــول إنه لم ينشأ مقر لهذه الجمعيات إلا في محافظة واحدة ومركز واحـــد .. لماذا ؟.. إن المعنى في بطن الشاعر ، كما يقولون !! وعلى سبيل المـــثال أتســـاءل هل قام الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي بإنشاء جمعيات تعاونية زراعية في المنيا أو في سوهاج أو في قنا أو في الشرقية ؟ أقول لا .. لماذا ؟ لقد دفعت مبالغ لمواطنين كي يقيموا مقار للجمعيات التعاونية ، وظاهر هـــذا خدمـــة التعاون **لكن حقيقته يا سيادة الرئيس دعاية إنتخابية ، وخدمة شخصية فقط .. هذه حقائق.**

❖ الإتحاد والإنحرافات :

إن هـناك إنحـرافات كثيرة في الاتحاد التعاوني وأن السيد المهندس وزيـر الـزراعة والري لم يجب عن بقية سؤالي ، وفي حالة عدم إستكمال إجابـته ، سأكون مضطراً لتوجيه إستجواب في هذا الشأن ، لأن في المسألة مخالفة دستورية وقانونية ، والسؤال المطروح : هل باشر الجهاز المركزي للمحاسبات سلطاته في مراجعة ومناقشة حسابات الاتحاد التعاوني الزراعي المركـزي ؟ وهل أورد تقريراً بهذا ؟ وهل ضمن هذا التقرير ملاحظاته وما هـي هذه الملاحظات إن وجدت ؟ فإذا لم يكن السيد الوزير قد اجاب على كل ذلـك ، أرجو أن يجيب الآن ، وإن كان السؤال لم يصل السيد الوزير بعد ، فإنني علـى إستعداد لتقديمه لسيادته ، وإلا سأضطر لأن أوجه إستجواباً في الغد إرضاء لله ولضميري وللمواطنين وإرضاء للحق لأنني أعلم أن " محمداً بن عبد الله " صلى الله عليه وسلم " وهو الديمقراطي الأول قال حينما جاءه بعـض الصحابة يرجونه أن يعفو عن " مخزومية " عندما سرقت قال " إنما هلـك الذيـن من قبلكم إنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد ، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها " صدق رسول الله.

هذه هي الديمقراطية السليمة ، هذه هي النظافة " هذا هو الطهر .. من أجـل ذلـك أتساءل وأرجو السيد الوزير أن يجيبني ، لأنه في الواقع لم يجب علـى الجزء الأخير من سؤالي وهو : هل باشر الجهاز المركزي للمحاسبات سلطاته في مراقبة حسابات الاتحاد التعاوني ، وهل أصدر تقريراً بهذا ؟ وهل ضـمَّن تقريـره ملاحظـات ، ومـا هي هذه الملاحظات ؟.. إن ما لدي من معلومات عن التصرفات والمخالفات المالية وغير المالية كثير وخطير.

❖ تعقيب لعضو آخر من أعضاء مجلس الشعب(*):

بـادئ ذي بدء ، أود أن أوضح ما أثير من نواح دستورية وقانونية ، وأقـول إن المصـاريف التـي تُخصـم من المحاصيل المسوَّقة تعاونياً هي مصـاريف تسويقية ، كالوزن والفرز وإعداد مراكز التجميع .. إلخ ، وهذه

(*) السيد العضو ناصف عبد المقصود طاحون ، مضبطة مجلس الشعب السابقة ص ١٦.

كلهـا تُعـد مصاريف تسويقية يصدر بها قرار من الوزير المختص ، بنظام التسويق ، وإذن فهي ليست بضريبة ، ولا بعمولة ولا بجباية.

لقـد كانـت هـذه المصاريف التسويقية قبل مزاولة الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي لنشاطه تبلغ ٤٢٥ مليماً عن كل قنطار قطن – على سبيل المثال – وقد عقدت لجنة الزراعة والري بالمجلس عدة إجتماعات إنتهت فيها إلى تخفيض هذا المبلغ إلى ٢٢٥ مليماً فقط ، رفعت في العام الماضي – نظراً لارتفاع الأجور والعمالة إلى ٢٧٠ مليماً.

وبالنسبة لما أثاره السيد العضو عن العمولة ومقدارها واحد ونصف في المائـة التـي تخصـم لحساب الجمعيات التعاونية ، فإنني أقول أن مصدرها القـانون ، **إذ أن المادة ٢٢ من النظام الداخلي صريحة في هذا فهي تقضي بأن للجمعيات التعاونية أن تتقاضى عمولة قدرها ٣% من قيمة كل محصول يسُوَّق تعاونياً لتغطية أعباء هذه الجمعيات.**

إن الجمعـيات التعاونـية مـن الناحـية القانونية – كما يعلم السادة الأعضـاء – أصـبحت غير قائمة !!.. لماذا ؟ لأن هذه الجمعيات في الفترة الماضـية تعرَّضـت جميعها للإفلاس !!.. لزيادة مصروفاتها حيث أن جميع الخدمـات الزراعـية من إنشاء مخازن للجمعيات ، وتعيين أمين للمخزن ، وكاتـب للحسـابات كـل هـذه الأعـباء كانت تتحملها الجمعيات التعاونية الزراعـية ، فمن أين يمكن تغطية كل هذا ، لقد تقدمنا للحكومة عدة مرات لتغطية هذه الأعباء نظراً لأن هذه الجمعيات تقدم خدمات ، وأن الأجهزة التي تقـوم بـتأدية خدمـات تتقاضـى مقابلاً مادياً عنها ، والحكومات المتتالية أوضحت أن الحركة التعاونية يجب أن تعتمد على نفسها.

نحن الفلاحين حينما خُصم منا الـ ٣% **قلنا إن هذا مقابل المصاريف التسـويقية ، ولا نسـتطيع أن نلغي اليوم الـ ٣% إلا إذا ألغيت المصاريف التسويقية.**

لقـد عرضـت المصـاريف التسـويقية على الأجهزة المتعددة القائمة بالتسـويق ، ووجـد أنه لا يمكن تغطية هذه المصاريف من مصادر أخرى ، ولذلك أتفق على أن تكون ٥ر١% فقط ، **ويُحصَّل لحساب الجمعيات التعاونية وليس لحساب الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وهذا منصوص عليه في**

صلب القانون ومن ثم فليست هناك مخالفة دستورية كما اشار إلى ذلك السيد العضو.

أما بالنسبة للـــ ٢٥% من هذه العمولة التي يتقاضاها الاتحاد التعاوني الزراعـــي المركزي ، فكما يعلم السادة الأعضاء أن القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ يقضـــي بـــأن لكـــل جمعـــية تعاونـــية أن تستعين بأحد المحاسبين والمراجعيـــن المعتمديـــن في السجل لمراجعة ميزانيتها ويتقاضى أتعابه من حساب الجمعية ، ثم صدر القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ وقضى بأن الاتحاد التعاونـــي الزراعي المركزي هو الذي يقوم بإنشاء جهاز لمراجعة حسابات الجمعيات التعاونية وإعداد ميزانيتها تخفيفاً عن كاهل هذه الجمعيات ولإظهار حقـــيقة موقفهـــا ، ولأول مـــرة في تاريخ الحركة التعاونية تصدر ميزانيات الجمعـــيات التعاونـــية الزراعية في مواعيدها. لقد كانت هذه الميزانيات في الماضـــي لا تصدر قبل مضي أربع أو خمس سنوات على الموعد المحدد لها والـــيوم ونحـــن في شهر إبريل سنة ١٩٧٦ ، أعلن أنه تم إعداد ميزانيات الجمعـــيات التعاونـــية الزراعـــية عن عام ١٩٧٥ وستطرح على الجمعيات العمومية لهذه الجمعيات للتصديق عليها.

أمـــا الـــيوم ، فبعد أن كانت كل جمعية تتحمل مبلغاً يتراوح بين ٢٠ ، ٢٠٠ جنـــيه أتعابـــاً للمحاسبين والمراجعين ، فقد نُظّمت هذه العملية بموجب القـــانون الذي سبق أن وافقتم حضراتكم عليه ، على أساس أن يقوم بها جهاز متخصص بالإتحاد التعاوني الزراعي المركزي.

لقـــد تســـاءل الســـيد العضـــو عن ميزانية الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ؟ وأنا أتساءل بدوري عما إذا كانت الموازنة العامة للدولة قد أدرج بها مبالغ للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي للقيام بهذا العمل ؟ إذا كان ذلك كذلك ، ففي هذه الحالة ، كان لنا أن نعترض على نسبة ٢٥% من مصاريف التسويق التي يحصل عليها الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وقد جاءت موازنـــة الدولـــة خلواً من إعتمادات للإتحاد التعاوني ، فمن أين ينفق على الجهـــاز الـــذي سيقوم بإعداد ومراجعة ميزانيات الجمعيات ؟ من أجل ذلك ، إجتمعت الجمعيات العمومية للجمعيات التعاونية وقررت تحصيل نسبة ٢٥% مـــن العمولـــة تئول إلى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وهذا ثابت في محاضر إجتماعات مجالس إدارات الجمعيات التعاونية نظير القيام بأداء هذه المهمة.

أما المبالغ التي ذكرها السيد وزير الزراعة والري وهي التي تم تحصيلها خلال السنوات الخمس الماضية فقد بلغت نحو ٤ر٨٧٢ر٠٠٠ جنيه ، أي ما يعادل مليون جنيه عن كل سنة ، **إن الجهاز الذي أنشأه الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي لأداء هذه المهمة أصبح له ٢٠ فرعاً في المحافظات ، ٢٠٨ مكاتب موزعة على جميع أنحاء الجمهورية ، فمن أين سينفق الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي على هذا الجهاز ؟**

وفيما يتعلق بما اثاره السيد الزميل بشأن تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ، فأحب أن أعلن للسيد الزميل **أن الجهاز المركزي للمحاسبات فحص جميع أعمال وحسابات الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي وقدَّم تقريراً مفصَّلاً بملاحظاته عليها** ، ورغم أن الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي وليد جديد ، وكل عمل جديد له أخطاء ، فإن الملاحظات التي أبداها الجهاز المركزي للمحاسبات على أعمال الاتحاد التعاوني تعتبر أقل من أية ملاحظات أبداها على أعمال أية جهة أخرى ، **وهذه الملاحظات مثبتة في التقرير الذي وُزِّع على السادة أعضاء المجلس وتمت مناقشته ، بل إننا في الاتحاد التعاوني طالبنا بإلحاح أن يُوزَّع هذا التقرير على مستوى القواعد التعاونية وهي الجمعيات التعاونية المركزية والجمعيات التعاونية المشتركة حتى تُتابع هذا العمل.**

إن إنفاق الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ليس بعيداً عن كل رقابة ، فطبقاً للقانون **فإن من حق الجمعية العمومية مناقشة ميزانيته وإعتمادها.**

ولقد خصص من المبلغ الذي اشار إليه السيد وزير الزراعة والري مبلغ ٧٥٠ ألف جنيه لإنشاء مبنى كمقر أو مُجمَّع تعاوني .. كما أن هناك أيضاً مبلغ ٥٠٠ ألف جنيه في ميزانية سنة ١٩٧٤ خصصت للمشروعات الزراعية الإستثمارية ولكهربة الريف – ليس للإضاءة – باستخدام الكهرباء في الصناعات الزراعية – ولقد أعدت بالفعل مشروعات إستثمارية زراعية تمت دراستها ، ولا أريد الخوض في تفاصيلها الآن.

أما ما أثير بشأن نسبة الـ ٥% التي تُحصَّل لرعاية عمال الزراعة فإن القانون نص على أن كل جمعية تعاونية محلية ، وكذا الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي تخصص ٥% من فائض أرباح عملياتها لصندوق رعاية عمال الزراعة ، وهناك دراسات وإتصالات بين الاتحاد العام لعمال الزراعة والإتحاد التعاوني لتوجيه هذا المبلغ التوجيه السليم ، وهذا المبلغ غير مُدرج

فـــي ميزانـــية الإتحـــاد التعاونـــي المركزي بل هو مودع في بنك التسليف لاســـتثماره تنفيذاً لأحكام القانون التي تقضي بأن يضع الوزير المختص مع الاتحـــاد التعاوني الزراعي المركزي النظام الخاص بهذا الصندوق لاستثمار أمواله.

والإتحـــاد التعاونـــي لم ينتظر ، بل قام بإيداع المبلغ في حساب خاص ببنك التسليف الزراعي والتعاوني لاستثماره بفائدة ٣% في السنة.

مـــن البديهي أن كل من يعمل ، من حقه أن يعلم نتيجة هذا العمل ، أن الإتحـــاد التعاونـــي يعمل في النور ، وكل مستنداته موجودة لكل من يريد أن يطّلع عليها ، ولن أعدد الأعمال التي قام بها الاتحاد التعاوني ولا يخفى علينا مـــا يقوم به الاتحاد – **بل يكفي أن أقول أن الإتحاد التعاوني بالتعاون الكامل مـــع بـــنك التسليف وجهاز المراجعة بالإتحاد التعاوني الزراعي المركزي قد ضـــبط حسابات الفلاحين** ، وحضراتكم تذكرون أنه منذ ثلاث سنوات لم يكن للســـادة الأعضـــاء حديـــث في التعقيب على السياسة الزراعية ولا في لجنة الزراعة والري إلا عن حسابات الفلاحين وعدم إنضباطها ، ويكفينا اليوم أننا ونحن نناقش السياسة الزراعية ، لا نتحدث عن حسابات الفلاحين ، ولا أقول إنهـــا أصـــبحت منضبطة ١٠٠% لأن هناك بعض منها غير منضبط ، ولكن بالتعاون الكامل بين بنك التسليف الزراعي والتعاوني وأجهزة الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، **تم تصحيح نسبة كبيرة جداً من حسابات الفلاحين ، مما مكّـــن هذه الجمعيات – وأنا فخور بذلك – من إعداد ميزانياتها قبل موعدها بشـــهرين ، وهـــذه الميزانـــيات موجودة فعلاً ومن حق كل مواطن الإطلاع عليها.**

وفـــي خـــتام كلمتي أؤكد **أن كل ما يقوم به الإتحاد التعاوني الزراعي المركـــزي قانوني ودستوري ، وأن ما يخصم هو كمصاريف تسويقية وليس عمولة ولا ضريبة ولا جباية ، هذا ما أردت أن أوضحه ، وشكراً.**

❖ تعقيب السيد المهندس وزير الزراعة والري :

لقد إستبان لي من تعليق السيد العضو على إجابتي عن السؤال **أنه قد اضاف ثلاث نقاط أخرى.**

النقطة الأولى ، تساءل سيادته عما إذا كان الجهاز المركزي للمحاسبات قد باشر سلطاته فيما يختص بمراجعة حسابات الإتحاد التعاوني المركزي وأعتقد أن أحد الزملاء المحترمين قد أجاب عن هذا التساؤل باستفاضة.

النقطة الثانية ، تتعلق بالمصروفات ، ولدي الآن بيان يحتوي على جميع الأرقام الخاصة بأبواب مصروفات الاتحاد التعاوني المركزي وأنواعها ، وهي تكلفة العمالة ، مصروفات دعم النشاط التعاوني ، تكلفة الإدارة الشعبية ، ومصروفات عمومية وإدارية ، كل هذه الأنواع من المصروفات مبوبة في جدول أودعه ، كتب المجلس للإطلاع عليه ، كذلك هناك مخصصات مُرحلَّة حتى ٣١ ديسمبر سنة ١٩٧٤ أودعها مكتب المجلس للإطلاع عليها.

النقطة الثالثة ، تتعلق بمدى مشروعية تحصيل هذه العمولات بقرارات وزارية ، أريد أن أقول أن هناك أنواعاً كثيرة من العمولات تُحصَّل من الزارعين ، ولذا أرجو السيد رئيس المجلس بأن يُحيل هذا الموضوع إلى لجنة الزراعة والري لمناقشته وإتخاذ قراراً بشأنه وإني على إستعداد لتنفيذ هذا القرار.

السيد العضو صاحب السؤال :

إن سؤالي للسيد الوزير محدد وهو **هل باشر الجهاز المركزي مسئوليته بالنسبة لمراجعة حسابات الاتحاد التعاوني المركزي ، وما هي ملاحظاته في هذا الشأن ؟**

كلمة لرئيس المجلس :

بصفتي رئيساً لهذا المجلس أستطيع أن أرد على هذا السؤال ، فتقارير الجهاز المركزي للمحاسبات عن أجهزة الدولة ترد إلى المجلس ،

وبالتالــي فــتقرير هــذا الجهاز عن الإتحاد التعاوني المركزي موجود بــالمجلس ويســتطيع السيــد العضو الإطلاع عليه وأخذ صورة منه إذا شــاء ، وأود أن أوضّح أيضاً أن صورة من هذا التقرير قد أرسلت إلى لجــنة الزراعة والري لمناقشتها ، كذلك أُرسلت صورة منه إلى الإتحاد التعاونــي المركــزي. وقد رد هذا الاتحاد على الملاحظات التي جاءت بالــتقرير ، وســوف يُعــرض علــى المجلس تقرير الجهاز المركزي للمحاســبات عــن الإتحــاد التعاوني المركزي ضمن التقارير الخاصة بالأجهزة الأخرى.

ولاشــك أنــنا جمــيعاً نعلم **أن الجهاز المركزي للمحاسبات يقدم تقاريــره إلــى هذا المجلس منذ صدور القانون رقم ٣١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تنظيم علاقة الجهاز المركزي للمحاسبات مع مجلس الشعب. وقد وضعنا قاعدة تقضي بعرض هذه التقارير مع ردود الوزارات والهيئات المختصة لكي يطّلع عليها السادة الأعضاء.**

هناك تقارير من الجهاز المركزي للمحاسبات عن الاتحاد التعاوني المركــزي ، عــن الاســتثمارات ومشروعات الدولة ، وعن الوزارات والهيئات ، وجميع هذه التقارير تُحوّل إلى جهات الإختصاص للرد على الملاحظــات الــواردة بها ، وإحقاقاً للحق فقد كان رد الاتحاد التعاوني المركزي موضوعياً ومن أوائل الردود التي وصلت المجلس.

أريــد أن أقول **أن تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات ليست ســرية ، وهي تحت أمر السادة الأعضاء للإطلاع عليها** ، ويمكنهم مناقشــاتها في أي وقت يشاءون ، وليس الاتحاد التعاوني المركزي في حماية أحد.

ثــم إســتطرد رئــيس المجلس قائلاً : أعتقد أن موضوع السؤال قد اســتوفى بحثاً ، وطبقاً للائحته الداخلية لا يمكن تحويله إلى مناقشة عامة ، إذ أن تحويــل موضــوع ســؤال مــا إلى مناقشة عامة يعتبر مبدأ خطيراً ، واللائحــة الداخلــية تبيــن الإجــراءات الخاصــة بطلب طرح موضوع عام للمناقشــة ، وبالتالي إذا كان السادة الأعضاء يرون طرح هذا الموضوع في مناقشة عامة فليتقدموا بطلب بذلك.

إن ما أثير الآن يتعلق بثلاث نقاط اساسية هي :
أولاً : شرعية تقاضي العمولات التي تُحصّل من الزارعين.
ثانياً: الــ ٥% التي تُحصّل لصالح صندوق رعاية العمال الزراعيين.
ثالــثاً : التســاؤل عما إذا كان الجهاز المركزي للمحاسبات قد باشر واجباته ومسئولياته أم لا.

ففــيما يــتعلق بموضــوع شــرعية تقاضي العمولات ، فأود أن أذكر لحضراتكم إني قد أسهمت في وضع قانون التعاون الحالي ، وكذلك في وضع قــانون الاتحاد التعاوني ومن ثم فإني أعلم ما إذا كان تقاضي هذه العمولات يعتبر شرعياً أم لا ، إلا أنني لا أستطيع من مكاني هذا أن أجيب عن أي من هذه النقاط.

وعلى أية حال ، ففيما يتعلق بموضوع الــ ٥% ، فقد إتضح من كلام بعــض الســادة الأعضاء عنه ، أن هذه النسبة التي تُحصّل لصالح صندوق رعايــة العمــال الزراعييــن ، إنها مودعة فعلاً في بنك التسليف الزراعي لاستثمارها لصالح هؤلاء العمال.

أما بالنسبة لموضوع شرعية العمولات التي تُحصّل من الزُرّاع ، فإنني أرى **أن يحــال إلى اللجنة التشريعية لدراسته من الناحية القانونية وإخطار المجلس بنتيجة دراستها ، وإني على ثقة من أن الاتحاد التعاوني المركزي ســوف يكــون ســعيداً بهذا الإجراء ، فهل توافقون حضراتكم على ذلك ؟** (موافقة).

أمــا بالنســبة لموضــوع العمولات بصفة عامة ، فإنني أرى أن **لجنة الــزراعة والــري يمكنها أن تتصدى لدراسة الموضوع والوصول إلى رأي بشأنه.**

وفــيما يتعلق بموضوع مباشرة الجهاز المركزي للمحاسبات لسلطاته . فقــد سبق أن أجبت عن هذا الموضوع بصفتي رئيساً لهذا المجلس ، وأعود فأكرر **أن تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات عن الإتحاد التعاوني المركزي موجــود بــالمجلس .. ومتداول بين التعاونيين أنفسهم كما ذكر أحد السادة الأعضــاء ، وسوف يعرض على المجلس هذا التقرير ورد الإتحاد التعاوني المركــزي عــن الملاحظات التي جاءت به ، ويمكن للسيد العضو الحصول على صورة من هذا التقرير مباشرة.**

أعتقد إننا بذلك نكون قد حققنا الغرض من موضوع هذا السؤال.

ثانياً : التعاونيات الزراعية والأحكام الأساسية لنظمها القانونية

❖ مقدمـــــــة :

تعتبر الأحكام الأساسية للنظم القانونية لأي مشروع من المشروعات عنصـــراً علـــى جانب كبير من الأهمية ، إذ أن الهياكل التنظيمية والإدارية ينبغـــي أن تخطـــط مـــن أجـــل تحقـــيق الأهداف في إطار من هذه الأحكام القانونـــية ، ومـــن أجـــل ذلك فإننا نرى أن جميع المنشآت المتقدمة تضع لنفســـها دلائـــل تنظيمية توضّح الأسس التي استندت إليها من أجل تحقيق تنظـــيم فعّـــال ، وهـــي فـــي ذلـــك تُطبق الأدوات والأساليب المتعددة التي يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة والتي منها الإحتفاظ بالعديد من السجلات التـــي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة ، وكذلك التقارير التي توضّح الكثير من أوجه نشاط المشروع بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق إتصالات سريعة داخل المشروع.

ومن بين الجوانب التي تهتم بها مختلف المنشآت " الخرائط التنظيمية " .. فالخـــرائط التنظيمـــية تعتبر نوعاً من السجلات هذا بالإضافة إلى أنها توضّـــح العلاقـــات وفقـــاً للتنظيم الرسمي والتبعات التي ينبغي أن يتحملها المديـــرون ، وتوضـــيح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التي توجد في المشـــروع ، وكيفـــية الـــربط بيـــن مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإداريـــة وتوزيـــع مخـــتلف أوجه النشاط على الإدارات ، كما وتسهم هذه الخرائط في التعرف على نطاق الإشراف وهل يتم في حدود المعقول ؟.. أم أن هناك ضغطاً على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على الـــبعض الآخر ، الأمر الذي يساعد على تصحيح الإنحراف بما يحقق كفاءة الأداء .. أي إننا يمكن أن نقول أن هذا الأسلوب يعتبر وسيلة تعليمية تتفهم عن طريقها القوى الوظيفية الهيكل التنظيمي الرسمي القائم ، كما وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة لأوجه النشاط المختلف الذي يوجد في المشروع.

مـــن أجل ذلك نعتقد أن الأحكام الأساسية للنظم القانونية وما يترتب علـــيهما من الإحتفاظ بالسجلات ووضع التقارير وتصميم الخرائط التنظيمية ووضع الدلائل التنظيمية التي تشرح وتصف مختلف الجواب التي تتضمنها

هـذه الخـرائط .. كل هذا يعتبر على جانب كبير من الأهمية لتفهم حقيقة الأوضـاع فـي اي تنظيم ، وهذا هو الذي يدفعنا إلى أن نلقي ضوءاً على الأحكـام الأساسية للنظام القانوني للمنظمات التعاونية الزراعية حتى يمكن للباحثيـن والدارسـين أن يناقشوا الفصول المقبلة والتي تتعلق بالمشكلات التـي برزت فيما يتعلق بالإتحاد التعاوني المركزي الزراعي والتي ستكون موضع دراسة مستفيضة في الفصول المقبلة.

إن المـواد القانونـية تعتبر جوانب ملزمة ومرشدة عند التفكير في إتخـاذ القرارات .. وفي ضوء المواد القانونية تتعرف المستويات التنظيمية والإداريـة على ما ينبغي عليها أن تؤديه ، ويعرف كل رئيس من الرؤساء حـدود مسـئولياته وسـلطاته فلا يطغى أحدهم على مسئوليات غيره ، أو يتصـرف بأسـلوب يضخم لنفسه بموجبه سلطات كثيرة في تصريف الأمور التـي تـتعلق بالحركة التعاونية وأوجه نشاطها .. أي أن الأحكام الأساسية تكـبح جماح الرؤساء عند محاولتهم تركيز كثيراً من السلطات في أيديهم ، وحصولهم على من نطلق عليه نوعاً من الإقطاع الوظيفي وتضخم السلطات.

ويرى التعاونيون أن الأحكام القانونية هي الحكم والفيصل عند حدوث أي نـوع مـن المـنازعات أو الإخـتلافات .. ومن أجل ذلك فإن الحركات التعاونـية المـتقدمة تهـتم بشرح القوانين عند عرضها للدلائل التنظيمية الموضحة لأسلوب العمل في التعاونيات.

❖ التسويق التعاوني وتقسيم العمل :

وينبغـي علينـا أن نتفهم جيداً أن التسويق التعاوني يتكون من عدة حلقات يرتبط بعضها ببعض ، وتعتمد أساساً على تقسيم العمل ، ويلاحظ أن تقسـيم العمـل يعتـبر من اهم الخصائص التي يتميز بها النظام التسويقي التعاوني العلمي ، وقد يكون تقسيم العمل في التسويق على أساس المراحل كمـا هـو الحال بالنسبة لمنافذ التوزيع حيث تتخصص كل مرحلة في أداء وظيفة تسويقية معينة.

ويهمـنا أن نوضّح أن البنيان التعاوني الزراعي وعلى رأسه الاتحاد التعاوني المركزي الزراعي ينبغي أن يقوم بدور كبير في الإسهام في تحقيق أكـبر قـدر ممكـن مـن الكفاءة فيما يتعلق بالتسويق التعاوني للحاصلات الزراعـية وصولاً إلى تحقيق أكبر عائد ممكن للفلاح في إطار من الظروف

الإقتصـــادية المحـــيطة. ومن هذه الحقيقة فإن أية مشكلات تعترض الاتحاد يـــنعكس آثارها حتماً على نشاط التعاونيات الزراعية ، بما في ذلك متطلبات التسويق التعاوني السليم لحاصلات التعاونيات الزراعية.

ونحن نعرف جميعاً أن التسويق التعاوني يستهدف بالدرجة الأولى أن يكون وسيلة هامة في رفع مستوى معيشة الفلاحين .. بل أن بعض علماء التســـويق يؤكدون أن التقدم الفني لن يؤدي إلى رفع مستوى معيشة الفلاح إذا لـــم يكـــن مقترناً بتقدم في النشاط التسويقي .. والنشاط التسويقي نظام حركـــي يـــتم فيه تدفق كل من السلع والخدمات والبيانات والأموال .. إلخ بهدف إستمرار هذا التدفق.

مـــن أجـــل ذلك فإن اية إنحرافات قانونية أو غير قانونية تحدث في المـــراحل التسويقية التعاونية أو أي مستوى من مستويات البنيان التعاوني المرتـــبط بعضـــه ببعض .. إن أي إنحراف يحدث سرعان ما تنعكس آثاره علـــى بقية الحلقات والمستويات نظراً لوجود فرص عمل متداخلة ومصالح مشتركة فيما بينها.

ولعـــل مـــن الأهمـــية بمكان أن نوضح أن الدراسات المتلاحقة التي أجريت على أسس علمية لبحث الأساس الجوهري لاخفاق الحركة التعاونية فـــي مصـــر إنمـــا يرجع إلى إفتقار التنظيمات التعاونية إلى الكفايات الفنية والإداريـــة والتدريـــب العلمـــي علـــى أســـس تعاونية لأصحاب المصلحة الحقيقـــية ، وأن الإيمان بالتعاون كأساس صالح لرفع المستوى الإقتصادي والإجتماعي للأفراد في نطاق الجماعة يعوز القائمين على الحركة التعاونية من الأعضاء ومن أعضاء مجلس الإدارة.

وقـــد حاولـــت أن استرشد بغيري من الباحثين الذين لاحظوا ظاهرة وجـــود أخطاء وإنحرافات في التنظيمات التعاونية ، وبذلوا جهوداً محمودة في شأن توصيل مثل هذه المعلومات إلى قيادات الحركة التعاونية بأغراض التدريـــب ، فوجـــدت أن هـــناك الكثير ، غير أنني توقفت كثيراً أمام بحث (جيمس بيتر واوباس) عن عقبات الفشل أمام التعاونيات وهو من الباحثين الذيـــن اســـترعتهم هـــذه الظاهرة وهو أحد كبار التعاونيين(*) في الولايات

(*) وهذا الرجل له مؤلفات عديدة في التعاون ، ومنها كتابه عن مشاكل التعاون.
Problems of Cooperation by James Peter Warbass.

المتحدة ، إذ أنه كان مديراً لمعهد روتشديل ورئيساً فخرياً للإتحاد التعاوني الأمريكـــي ، وعضواً في اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي. وقد جعل هـــذا الرجل شغله الشاغل أن يطوف بالولايات المتخلفة في أمريكا ، ويقرأ كثـــيراً مـــن البحوث والنشرات التي تتعلق بالجمعيات التعاونية التي توقفت عـــن النشاط ، وبعد سنتين من البحث والدراسة المستمرة خلص إلى نتائج توضـــيح " لمـــاذا تفشل الجمعيات التعاونية ؟.. " وهو يعلن في نتائج بحثه الموجز أن الدراسة التي قام بها لا تعتبر دراسة أكاديمية بالدرجة الأولى ، إنما هي دراسة تكشف عن حقائق الواقع .. إنها كانت نتائج مشاهدات جادة ودقيقة .. تطلبت السفر آلافاً عديدة من الأميال .. كما وتطلبت بالدرة الأولى إحتمالاً وصبراً لا حد ولا نهاية لهما.

ويقـــول الباحـــث أن أي إنســـان لا يســـتفيد من أخطاء هؤلاء الذين حاولوا .. ثم فشلوا يعتبر قصير النظر .. فإن هؤلاء الذين فشلوا قد أفادونا بكثـــير من الأمور جعلتنا الآن ننعم بثمرات النجاح ، فنحن نتعلم الحكمة من الفشـــل ، وغالباً ما نتعرف على ما ينبغي عمله من معرفتنا لما ما لا ينبغي عملـــه ، والشـــخص الـــذي لـــم يرتكب خطأ لا يمكن أن يكون قد حقق أي إكتشـــاف أو أضـــاف جديداً ، وكثيراً ما نجد أن أحد الرحّالة قد أصبح أكثر خـــبرة ودرايـــة بمـــنطقة معينة ، وذلك نتيجة لأنه ضل فيها أثناء تجواله وترحاله.

ومـــن هـــذا المعنى يستطرد جيمس بيتر وارباس قائلاً إن أي دراسة تـــتعلق بجمعـــيات ضـــلت طريقها .. أنها توضّح اسباب الفشل والمصاعب والعقبات التي أدت إلى موتها أو فشلها .. ومن هنا فإنها تضئ الطريق لمن يريدون أن يستفيدوا من عثرات الماضي وأخطاءه.

وحـــتى نتعرف على بعض الأخطاء التي قد تقع فيها الحركة التعاونية مـــن واقـــع تجربـــتها الماضية وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالإتحاد التعاوني الزراعي المركزي.

رأيـــنا أن نعـــرض فيما يلي بجوار هذا الفصل الفصول التالية والتي تتناول الموضوعات الآتية :

الإتحـــاد التعاونـــي الزراعي المركزي ومشكلاته القانونية والتنظيمية والمالية والإدارية ، والمزايا المالي لأعضائه والرقابة على نشاطه.

كمـــا ســـنعرض أيضاً وجهة نظر الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي وتفنيده لهذه المشكلات.

❖ تكوين البنيان التعاوني الزراعي :

يـــتكون البنـــيان التعاوني طبقاً لأحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩(*) من :

أولاً : الجمعيات التعاونية الزراعية المتعددة الأغراض ، والجمعيات التعاونية الزراعية النوعية.

ثانياً : الإتحاد التعاوني الزراعي ، وهو قمة البنيان التعاوني الزراعي (م٣).

أولاً : الجمعيات التعاونية الزراعية وإختصاصاتها :

الجمعـــية التعاونية الزراعية جماعة شعبية تقوم بصفة دائمة باعتبارها منظمة ديمقراطية على مبادئ التعاون وخططه وأساليبه باعتباره من وسائل التطبـــيق الإشـــتراكي. وتقوم الجمعية التعاونية الزراعية على رفع مستوى الزراعة إنتاجياً وتسويقياً بهدف رفع مستوى أعضائها إقتصادياً وإجتماعياً في حـــدود الخطـــة العامـــة للدولة وذلك دون أن تستهدف الحصول على الربح المادي (م٢٨).

ويشـــمل نشـــاط الجمعـــية جمـــيع مجالات الإنتاج الزراعي ومراحله المتعاقـــبة والخدمات الإقتصادية والإجتماعية التي تتطلبها حاجات أعضائها ومنطقة عملها وبصفة خاصة ما يلي :

(*) **لقد تمت صياغة هذا القانون بمقر الجمعية المصرية للدراسات التعاونية بحضور أمين اللآحين وصفوة من أعضاء الجمعية ومن بينهم المرحوم المغفور له المستشار شمس خفاجي ، وإبنه الزميل الفاضل المستشار أحمد خفاجي والأستاذ المرحوم أحمد أبو الغار ، والأستاذ محمد رشاد– رئيس تحرير جردة التعاون ، وهم جميعاً من الأعضاء البارزين في صياغة القوانين التعاونية ووضعها موضع التطبيق ، إلا أن إصدار القوانين التعاونية من شأن مجلس الشعب ، وغالباً ما تنتهي صياغة القانون بحيث تتعدل كثيراً من نصوص المواد على الصورة التي صيغت بها.**

١) الإسهام في تنفيذ خطط الدولة في تنظيم زراعة الأرض وتجميع الإستغلال الزراعي والدورات الزراعية بالتعاون مع أجهزة الدولة المختصة.
٢) تنظيم حصول الأعضاء على القروض العينية والنقدية اللازمة لزراعة أراضيهم وإستغلالها.
٣) توفير الآلات الزراعية الحديثة وتنظيم إنتفاع أعضاء الجمعية بها.
٤) الإسهام في دعم الصناعات الريفية والبيئية بالتعاون مع الأجهزة العامة المختصة.
٥) إدارة وإستغلال أراضيها وكذلك الأراضي التي يعهد بها إليها الأشخاص الإعتبارية أو الأفراد.
٦) المساهمة في أداء الخدمات العامة لأعضائها بالتعاون مع الأجهزة المختصة.
٧) مباشرة الإختصاصات الأخرى التي تخول للجمعيات التعاونية الزراعية في القوانين واللوائح (م١٣).

ويجوز للجمعية أن تؤدي خدماتها لغير أعضائها في الحدود التي يقررها نظامها الداخلي (م١٥).

وتضع كل جمعية برنامجاً سنوياً لنشاطها في إطار الخطة العامة للدولة ويلتزم أعضاؤها بتنفيذه ويبين نظامها الداخلي الجزاءات المترتبة على الإخلال به.

❖ النظام المالي للجمعيات التعاونية الزراعية :

❖ السنة المالية للجمعية :

تبدأ السنة المالية للجمعية في أول يناير وتنتهي في آخر ديسمبر من كل عام باستثناء السنة المالية الأولى التي تبدأ من تاريخ تأسيس الجمعية حتى آخر ديسمبر من ذات السنة (م٢٥).

❖ حسابات الجمعية :

على كل جمعية أن تمسك حساباً مستقلاً لكل معاملاتها مع أعضائها أو الغير ويكون لكل عضو بطاقة معاملات خاصة به تحت يده وتكون القيود

الـــواردة بهـــا حجـــة على العضو وعلى الجمعية وذلك وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية للقانون (م٢٧).

❖ حماية أموال (١) الجمعيات التعاونية والإعفاءات والمزايا المقررة لها:

إهتم المُشرِّع بالنص على حماية أموال هذه الجمعيات وحُسن إستخدامها للأغراض المنوطة بها والمخصصة لها هذه الأموال **وأبرز ما نظمته نصوص القانون في هذا الصدد ما يلي:**

(أ) التأمين على أموال الجمعية :

تلـــتزم كـــل جمعـــية قانوناً بالتأمين على خزائنها ومخازنها ومنشآتها وموجوداتها ، وعلى أرباب العهد من العاملين بها ضد مخاطر العمل كالعجز والهلاك والسرقة وخيانة الأمانة وذلك طبقاً للنظام الذي تضعه الجهة الإدارية المختصة (م٢٨).

(ب) تقرير بعض إمتيازات السلطة العامة للجمعية :

١) للمبالغ المستحقة للجمعية إمتياز على جميع أموال المدين من عقار ومـــنقول يجئ في الترتيب مع الإمتياز المقرر في القانون المدني للمبالغ المنصرفة في البذور والسماد والآلات الزراعية وغيرها.

٢) للجمعـــية الحـــق في تحصيل المبالغ المستحقة لها بطريق الحجز الإداري (م٢٦).

(ج) تقرير صفة المال العامة لأموال الجمعيات :

نصت المادة (٢٩) من القانون صراحة على أن تعتبر أموال الجمعيات فـــي حكـــم الأمـــوال العامـــة فـــي تطبيق أحكام قانون العقوبات والعقوبات المنصوص عليها في القوانين الأخرى.

(د) تقريـــر صـــفة الموظفيـــن العموميين للعاملين بالجمعية وللقائمين على شئونها :

نصت المادة المذكورة على إعتبار العاملين بالجمعيات وأعضاء مجالس إدارتها ، وأعضاء لجان مراقبتها في حكم الموظفين العموميين.

(هـ) إخضاع العاملين بالجمعيات والقائمين عليها لأحكام قانون الكسب غير المشروع :

نصت المادة (٢٩) سالفة الذكر بأن تسري على العاملين بالجمعيات وأعضاء مجلس إدارتها وأعضاء لجان مراقبتها أحكام قانون الكسب غير المشروع وهو القانون رقم (١١) لسنة ١٩٦٨ الذي كان سارياً في هذا الشأن.

(و) تقرير الصفة الرسمية لأوراق ومستندات الجمعية :

نصت المادة سالفة الذكر على أن تعتبر أوراق الجمعية وسجلاتها وأختامها في حكم الأوراق والسجلات الرسمية وحظرت نقلها من مقر الجمعية إلا وفقاً للقانون.

❖ الإعفاءات والمزايا المقررة للجمعيات التعاونية الزراعية :

(أ) الإعفاءات الضريبية :

نص القانون على إعفاء هذه الجمعيات من الضرائب والرسوم المستحقة على العقود والمحررات المتعلقة بتأسيسها أو تعديل نظامها الداخلي ورسوم التصديق على هذه المحررات ورسوم الشهر ورسوم التوثيق للعقود التي تبرمها ورسوم الدمغة والضرائب المفروضة على الأرباح التجارية والصناعية والقيمة المنقولة والضرائب والرسوم المحلية والضرائب الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم بالنسبة إلى الجرارات والآلات الميكانيكية والكهربائية والآلات الزراعية اللازمة لها (م٤٩).

(ب) التخفيض في بعض أسعار السلع والخدمات :

وتتمتع الجمعيات التعاونية الزراعية بالإضافة إلى ما سبق بمزايا معينة أهمها الحصول على تخفيض مقداره ٢٥% من أجور نقل الجرارات والآلات الزراعية ومستلزماتها ، وتخفيض قدره ٥٠% من رسوم التحليل في المعامل الكيماوية وتخفيض قدره ٥% من أثمان البذور والتقاوي والأسمدة والمبيدات الكيماوية ومستلزمات الإنتاج الزراعي .. إلخ.

(ج) الأفضلية في التعاقد مع الحكومة والهيئات العامة :

وللجمعيات الأفضلية على الأفراد والأشخاص الإعتبارية الخاصة في معاملاتها مع الحكومة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الإقتصادية التابعة لها وذلك بالشروط الواردة في المادة (٥١) من القانون.

إدارة الجمعيات التعاونية :

نظّم القانون إدارة الجمعيات التعاونية الخاضعة له بواسطة أجهزة روعي فيها التشكيل الديمقراطي والشعبي وسيطرة الأعضاء المنتخبين في هذه الأجهزة على الأجهزة التنفيذية للجمعية.

وتتمثل أجهزة إدارة الجمعية فيما يلي :

(أ) مجلس إدارة الجمعية :

ويؤلف من أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية بالإقتراع السري من بين أعضائها وينتخب مجلس الإدارة هيئة مكتب من رئيس وسكرتير وأمين صندوق (م ٢٠) ويشترط فيمن يكون عضواً بمجلس إدارة الجمعية عدة شروط من أهمها ما يلي:

١) أن يكون قد أدى ما عليه من ديون واجبة الأداء أو عهد مستحقة الأداء للجمعية أو للمؤسسة المصرية للإئتمان الزراعي والتعاوني والبنوك التابعة لها.

٢) ألا يكون ممن يزاولون لحسابهم أو لحساب غيرهم عملاً من الأعمال الداخلة في أغراض الجمعية.

٣) ألا يكون موظفاً في جهة لها إتصال بنواحي الإدارة والإشراف أو التوجيه أو التمويل أو التحصيل بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية.

٤) ألا يكون عضواً في مجلس إدارة جمعية زراعية تعاونية أخرى من ذات المستوى.

ولا يجوز أن يشترك في عضوية مجلس إدارة الجمعية عضوان أو أكثر ممن تربطهم صلة قرابة حتى الدرجة الرابعة وفقاً للقواعد التي تقررها اللائحة التنفيذية (م٣٢).

(ب) مدير الجمعية :

أوجب القانون أن يكون لكل جمعية مدير مسئول يختاره مجلس إدارتها مــن بين من ترشحهم الجهة(*) الإدارية المختصة ويكون مسئولاً أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ قراراته ويعاون المدير مجلس الإدارة في القيام باختصاصاته والتحضــير الفنــي لمــواد جدول الأعمال وفي تنفيذ ما يعهد به إليه مجلس الإدارة من أعمال.

وللمجلس حق إقتراح توفيع الجزاء على المدير.

وقد أوجب القانون أن تصدر لائحة من الوزير المختص بتنظيم شروط التعيين في وظائف مديري الجمعيات بالبنيان التعاوني وتحديد إختصاصاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التي توقع عليهم (م٣١، ٢٣ فقرة أخيرة).

وقــد قصد المُشرّع من تعيين المدير تحقيق صالح العمل والإنتاج في الجمعية وتوفيره خبرة فنية قادرة على معاونة المجلس في تنظيم شئونه وتنفيذ قــراراته مــع علاج مثالب إستئثاره بالسلطة فيها بإخضاعه لرقابة وإشراف مجلس إدارة الجمعية.

(ج) الجمعية العمومية :

الجمعية العمومية للجمعية التعاونية الزراعية هي السلطة العليا للجمعية (٤٠٥) ولها وحدها حق التصرف في العقارات وإستهلاك الديون المعدومة.

ومــن أهــم مــا نــاط القــانون بالجمعية العمومية العادية النظر فيه الموضوعات الآتية :

١) التصــديق علــى تقارير مجلس الإدارة وتقرير مراجع الحسابات وتقارير الجهة الإدارية المختصة.
٢) مناقشة ما قدمته لجنة المراقبة من تقارير.
٣) إعتماد الميزانية وحساب الأرباح والخسائر.

---

*) عند المداولات التي تمت بشأن هذه المادة كان لنا رأي أن الذي يختار المدير هو أعضاء مجلس الإدارة ، وطالبنا باستبعاد شرط أن يكون الإختيار ممن ترشحهم الجهة الإدارية المختصة ، وشرحنا وفتنذ الحيثيات التي تفرض الأخذ بما إقترحناه.

٤) إعتماد مشروع توزيع الفائض.
٥) تحديد وتوزيع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية.

ثانياً : الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي:

❖ **تكوين الاتحاد :**

يتكون الاتحاد من الجمعية التعاونية الزراعية العامة ومن الجمعية العامة للإصلاح الزراعي ومن الجمعية العامة لاستصلاح الأراضي ، ومن جميع جمعيات المحافظات ومن الجمعيات النوعية التي تشمل منطقة عملها أكثر من محافظة أو تعمل على مستوى الجمهورية.

وللإتحاد أن ينشئ فروعاً له في المحافظات بقرار من مجلس إدارته (م٦٤).

❖ **سريان القواعد المنظمة للجمعيات على الإتحاد :**

ووفقاً لصريح نص المادة (٦٦) من القانون فإنه يسري على الاتحاد ما يسري على الجمعية التعاونية الزراعية من أحكام موضوعية أو إجرائية في القانون فيما لا يتعارض مع النصوص الصريحة التي أوردها متعلقة بهذا الاتحاد وقد رددت هذه القاعدة المادة (٥) من النظام الأساسي للإتحاد.

❖ **إختصاصات الإتحاد وأهدافه :**

يُمثل الاتحاد طبقاً للقانون الحركة التعاونية الزراعية بكافة فروعها وقطاعاتها وذلك في حدود خطة الدولة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ويتولى بصفة خاصة الإختصاصات الآتية :

١) الإسهام في تنفيذ خطة الدولة في القطاع الزراعي.
٢) تمثيل الحركة التعاونية الزراعية في الداخل والخارج.
٣) نشر الحركة التعاونية ودعمها وربط الجماهير بها وإعداد القيادات الزراعية الصالحة لتسيير الحركة التعاونية على أسس ديمقراطية.
٤) المعاونة في إعداد التشريعات التعاونية الزراعية وإبداء الرأي فيها قبل إصدارها.

٥) معاونة الجمعيات التعاونية الزراعية في تحقيق أغراضها وبصفة خاصة عمليات الإقراض والتوريد والتسميد والخدمة.
٦) العمل على إنهاء ما ينشأ بين وحدات البنيان التعاوني الزراعي من خلافات.
٧) تملك وإدارة أجهزة التعليم والتدريب التعاوني ودعم الأجهزة التي تقوم بذلك.
٨) عقـد المؤتمـر التعاونـي العام وما يتصل به من حلقات الدراسة ومـتابعة تنفيذ توصياته والإشتراك في المؤتمرات التعاونية على جميع المستويات.
٩) تـبادل الخـبرات التعاونـية فـي المحيط الدولي وتشجيع رعاية الدراسات العليا في مجالات العمل التعاوني.
١٠) إجـراء الـبحوث والدراسـات المتخصصة ونشرها وإستخلاص النتائج منها.
١١) التنسـيق والربط بين القطاع التعاوني الزراعي وسائر القطاعات التعاونية الأخرى.
١٢) توثيق الصلات مع الحركات التعاونية الزراعية في البلاد العربية والصديقة.
١٣) إصـدار الصحف والنشرات التعاونية اللازمة لنشر كل ما يتصل بالنشاط التعاوني.
١٤) الرقابة على الجمعيات التعاونية الخاضعة للقانون طبقاً لأحكامه.
١٥) إختيار مستشارين من بين المقيدين في جدول المحامين المشتغلين علـى مسـتوى المحافظات طبقاً لإحتياجات كل محافظة على أن يتحمل الاتحاد مكافآتهم.

ويجـوز للإتحـاد أن يفوض في إختصاصاته بالرقابة على الجمعيات التعاونية الجمعيات العامة وجمعيات المحافظات والمراكز (م٦٥).

❖ **رقابة الإتحاد على الجمعيات التعاونية الزراعية :**

❖ **جهاز الرقابة المالي على الجمعيات :**

أوجـــب القانون أن ينشئ الإتحاد جهازاً متخصصاً له لمراجعة وإعتماد حســابات الجمعيات وفحص دفاترها ومستنداتها وخزائنها ومخازنها .. إلخ.. والمعاونـــة في إعداد ميزانياتها وتقاريرها السنوية وإعتمادها والتفتيش على أعمال هذه الجمعيات من النواحي المالية والإدارية والفنية ومراجعة نشاطها وفحــص أعمالهـــا للـــتحقق مـــن سلامتها على أن تصدر بقرار من الوزير المخــتص لائحـــة تنفـــيذية بـــتحديد طريقة وأسلوب قيام هذا الجهاز بمهمته (م ٥٧ ، ٥٨).

ثالــثاً : إبـــلاغ قرارات مجلس الإدارة ومحاضر إجتماع الجمعيات العمومية للإتحاد :

أوجب القانون على الجمعيات إبلاغ هذه الوثائق والقرارات إلى الإتحاد المركـــزي وكذلـــك بتقارير المراجعة وتقارير الموقف المالي من الإدماج أو التجزئة ، وأجازت لمجلس إدارة الجمعية الطعن في قرارات وقف تنفيذ الجهة الإداريـــة لأي قـــرار من المجلس أمام الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ويختص الاتحاد بالفصل في هذا الطعن (م ٦٠ ، ٦١).

(أ) أجهزة إدارة الإتحاد الزراعي التعاوني :

❖ **مجلس إدارة الإتحاد :**

نصت المادة (٦٧) من القانون على أن يشكل مجلس إدارة الإتحاد من ثلاثين عضواً على الأقل على النحو الآتي :

أولاً : الأعضاء المنتخبون :

عضـــو منتخـــب عـــن كل جمعية محافظة وممثل على الأقل لكل من الجمعـــية التعاونـــية الزراعـــية العامة والجمعية العامة للإصلاح الزراعي والجمعـــية العامة لإستصلاح الأراضي والجمعيات النوعية التي تشترك في عضوية الإتحاد.

ثانياً : الأعضاء المعينون :

وعددهـم خمسـة يعينهم الوزير المختص من بين المشتغلين بالتعاون الزراعي. ويبين النظام الداخلي للإتحاد طريقة تكون مجلس إدارته (م٦٧).

ويجـوز للوزير المختص أن يحضر جلسات مجلس إدارة الاتحاد وفي هذه الحالة تكون له رئاسة المجلس (م ٧٠ من القانون).

وقـد نصت المادة (١٣) من النظام الأساسي للإتحاد (الوقائع المصرية عـدد ١٥٥ فـي ١٩٧٠/٧/١١) على الإحتفاظ بـ ٥٠% أي بنصف مقاعد مجلـس الإدارة على الأقل للفلاحين الذين ينطبق عليهم تعريف الفلاح حسبما يحدده الاتحاد الإشتراكي العربي.

❖ **إختصاصات مجلس إدارة الإتحاد :**

تسـري على الإتحاد طبقاً للمادة (٦٦) من القانون وعلى كل من يعمل فـيه ما يسري على الجمعيات التعاونية الزراعية ومن يعمل فيها من أحكام موضـوعية وإجرائية فيما لا يتعارض مع الأحكام الخاصة به وهي الأحكام الـواردة فـي الباب الثامن من القانون (المواد ٦٤ – ٧٥) ولم يرد في هذه المـواد أيـة نصـوص تتعلق باختصاصات مجلس إدارة الإتحاد أو علاقته بالنسـبة لأجهزته الأخرى كالرئيس التنفيذي أو الجمعية العمومية .. إلخ .. ومـن ثـم فـإن الأحكـام التـي حددتهـا المادة (٣٣) من القانون بالنسبة لاختصاصـات مجلـس إدارة الجمعية التعاونية تكون واجبة السريان بالنسبة لمجلس إدارة الإتحاد.

(ب) الرئيس التنفيذي للإتحاد :

قضـت المـادو (٦٩) من القانون **بأن يعين رئيس تنفيذي للإتحاد[*] بقـرار مـن رئيس الجمهورية ، يتولى الإشراف على جميع أجهزة الإتحاد المنصوص عليها في القانون بما في ذلك جهاز الرقابة على الجمعيات الذي ينشئه الإتحاد طبقاً للمادة (٥٧).**

---

*) **هذه المادة لم تكن ضمن المواد التي صاغتها اللجنة المُشكلة لإعداد الصياغة المبدأية للقانون الزراعي.**

ويكــون هــذا الرئــيس التنفيذي مسئولاً عن حُسن سير العمل في هذه الأجهزة ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

(ج) مدير الإتحاد :

نصت المادة (٢٤) من النظام الأساسي للإتحاد على أن يكون له مدير مسئول أمام مجلس إدارة ينظم شروط تعيينه وإختصاصه ومسئولياته وطريقة محاسبته والجزاءات التي توقع عليه قرار من الرئيس التنفيذي ويتولى إختيار المديــر مجلــس الإدارة من بين من ترشحهم الهيئة العامة للتعاون الزراعي **ويكون المدير مسئولاً أمام الرئيس التنفيذي للإتحاد.**

❖ **الجمعية العمومية للإتحاد :**

تُشــكل الجمعــية العمومية للإتحاد من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الداخلة في تكوينه (م ٦٤ من القانون).

ويجــب إبــلاغ الدعوة إلى عضو الجمعية العربية للإتحاد وإلى الجهة الإداريــة المختصــة واللجــنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي ووزارة الإدارة المحلــية والهيــئات الإداريــة الأخرى ذات الشأن ، كما يجب تبليغ قراراتها ومحاضرها إلى الجهة الإدارية المختصة واللجنة المركزية(*) (م ٧٣ من القانون).

وتسري على الجمعية العمومية للإتحاد الأحكام السارية على الجمعيات العمومــية للجمعــيات التعاونــية الزراعية طبقاً لصريح نص المادة ٦٦ من القانون.

رقابــة الدولــة علــى الجمعيات التعاونية والاتحاد التعاوني الزراعي المركزي :

نظم القانون هذه الرقابة في عدة صور على النحو الآتي :

أولاً : الرقابة اللائحية التنظيمية :

عُنــي المُشــرِّع بأن تنظم المسائل التنظيمية والأساسية الآتية بلوائح تنظيمية تصدر من السلطات المختصة في الدولة على النحو التالي :

(*) **رجاء ملاحظة أن كثيراً من الجهات المذكورة في هذه المادة لم تعد قائمة ، بالإضافة إلى هذا القانون عُدِّل بعد ذلك في ضوء المتغيرات التي حدثت.**

١) قرارات من رئيس الجمهورية :

أ) إمتداد سريان القانون إلى الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي:

قضـــى القانون بإمتداد سريان أحكامه تدريجياً إلى الجمعيات التعاونية المنشأة طبقاً لأحكام القانون رقم ١٧٨ لسنة ١٩٥٢ ، والقانون رقم ١٠٠ لسنة ١٩٦٤ وذلك بقرارات من رئيس الجمهورية تحدد أسس ذلك وما يترتب عليه مـــن آثـــار مالية ، وتغيير في المراكز القانونية وكذلك في الأوضاع الخاصة بالإدماج والحل والتجزئة (م٨٣).

وقد قُصد بذلك التدريج في توحيد التعاون الزراعي ومراعاة(*) ظروف الجمعيات التعاونية الزراعية للإصلاح الزراعي وجمعيات الإئتمان الزراعي وإستكمال الإتحاد التعاوني الزراعي لأجهزته.

ب) إدمـــاج الإتحادات التعاونية الإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون في الإتحاد التعاوني المركزي :

نصـــت المـــادة (٨٧) مـــن القـــانون على إندماج هذه الإتحادات في الإتحادات التعاونية الإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون في الإتحاد ، وتؤول إليها أموالها وحقوقها ولا يُسأل إلا في حدود ما يؤول إليه عن إلتزاماتها.

ويصدر قرار جمهوري بالإجراءات اللازمة لذلك.

علـــى أن تستمر هذه الإتحادات الإقليمية(**) في مباشرة إختصاصاتها حتى يستكمل الإتحاد جميع مقوماته المالية والإدارية.

وقـــد قُصِـــد مـــن ذلـــك توفير نواة من أموال هذه الإتحادات الإقليمية والخاصـــة بالجمعـــيات التعاونية الزراعية للإتحاد فضلاً عن توحيد الحركة التعاونية الزراعية.

---

*) مضبطة مجلس الأمة الجلسة الثامنة والثلاثين في ٨ من يوليو سنة ١٩٦٩ ص ٥٥٩٤ وما بعدها.

**) مضبطة مجلس الأمة الجلسة الثامنة والثلاثين في ٨ يوليو سنة ١٩٦٩ ص ٥٣٠١ وما بعدها.

ج) تحديد الوزير المختص في تطبيق أحكام القانون (م٨٩):

وقـد قضى القرار الجمهوري رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ باعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعي هو الوزير المختص تطبيقاً لأحكام هذه المادة.

٢) قرارات من الوزير المختص :

أ) تحديد الجهة الإدارية المختصة بالرقابة طبقاً لأحكام القانون.

ب) نظـام تحديـد منطقة عمل الجمعية التعاونية الزراعية من نوع واحد (م٦).

ج) تفويـض جمعية زراعية واحدة متعددة الأغراض وفقاً للظروف لكل مركز أو قسم (م٨).

د) شـروط التعييـن في وظائف مديري الجمعيات بالبنيان التعاوني وتحديد إختصاصاتهم ومسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التي توقع عليهم (م٣١).

هـ) لائحـة تحديد طريقة وأسلوب عمل الجهاز الرقابي المحاسبي للإتحاد على الجمعيات (م٥٨).

و) لائحة نظام العاملين بوحدات الجهاز التعاوني (م٦٩).

ز) اللائحـة التنفـيذية وقد ناطت بها نصوص القانون تنظيم الأمور الآتية.

١) شروط عضوية الجمعيات وأسباب زوالها (م١١).
٢) كيفية الوفاء بالأسهم واستردادها والنزول عنها والإكتتاب فيها وقيمة الإكتتاب.
٣) تحديـد مـا يخـص رصيد الخدمات العامة في منطقة عمل الجمعية.
٤) إجـراءات إمساك الحسابات المستقلة مع الأعضاء ومع الغير (م٢٧).
٥) الحد الأقصى لأعضاء مجلس الإدارة (م٣٠).
٦) طـريقة عمل مجلس الإدارة ومواعيد إنعقاد الأغلبية اللازمة لصحة إنعقاده وقراراته وسير العمل به (م٣/٥).

٧) القواعد المنظمة لتنفيذ الحظر الخاص بعدم إشتراك عضوين أو أكـــثر في مجلس الإدارة ممن تربطهم صلة قرابة (م٣٢/ ١٣).
٨) كيفـــية توجـــيه الدعوة لانعقاد الجمعية العمومية وإجراءات إجـــتماعاتها ومواعيدها والجزاءات التي توقع على الأعضاء بسبب تخلفهم عن الحضور (م٤١).
٩) الإنابة في حضور الجمعية العمومية (م٤٢/ فقرة أخيرة).
١٠) كيفـــية توجـــيه الدعـــوة للجمعـــية العمومية وميعاد إنعقادها وإجراءاتها (م٤٣).
١١) إجـــراءات الـــنظر فـــي فصل من تنطبق عليه إحدى حالات الإسقاط (م٤٤/٧).
١٢) إجـــراءات الإجـــتماع غير العادي للجمعية العمومية وكيفية الإجتماع (مك٤٦/الأخيرة).
١٣) قواعـــد وإجراءات الحل والإدماج والتجزئة والتصفية وكيفية توزيع ناتج التصفية (م٦٢).
١٤) إجـــراءات إعادة شهر الجمعيات القائمة وقت العمل بالقانون لتوفيق أوضاعها مع أحكامه (م٨٥).

ح) لائحـــة التصـــرف فـــي أمـــوال الصندوق الخاص برعاية العمال الزراعيين (٢٢ خامساً).

٣) قرارات من الجهة الإدارية المختصة :

أ) نظام التأمين على أموال الجمعية (م٢٨).

ثانياً : رقابة الدولة على القرارات الصادرة من الاتحاد أو الجمعيات :

أ) وقف تنفيذ القرارات :

للجهـــة الإداريـــة المختصة وقف تنفيذ أي قرار يصدره مجلس إدارة الجمعية إذا كان هذا القرار مخالفاً للقانون أو النظام الداخلي للجمعية (م٦٠).

ب) الإعتراض على القرارات :

للوزيـــر حـــق الإعتراض على قرارات مجلس إدارة الاتحاد التعاوني الزراعي المركزي خلال ١٥ يوماً من تاريخ إبلاغه بها في حالة عدم رئاسته

للمجلس الذي صدرت منه هذه القرارات ، فإذا اعترض وجب إبلاغ مجلس الإدارة بأسباب الإعتراض خلال الخمسة عشر يوماً التالية وإلا إعتبرت القرارات نافذة.

فإذا اعترض وعرضت على المجلس كان قرار المجلس في حالة إخطار الوزير بالجلسة التي يعاد نظرها أمام مجلس الإدارة ، نافذاً من تاريخ صدوره (م٧٠).

ثالثاً : رقابة الدولة على الأعضاء وعلى مجلس الإدارة في المنظمات التعاونية الزراعية :

أ) حل مجلس الإدارة أو إسقاط العضوية :

للوزير المختص حل مجلس إدارة الإتحاد أو إسقاط العضوية عن أحد أعضائه بناء على إقتراح مسبب من الجهة الإدارية كما يجوز له ذلك بالنسبة لأعضاء الجمعيات بناء على إقتراح مسبب من الجهة الإدارية المذكورة أو من الاتحاد أو من مجلس المحافظة المختص بعد إجراء تحقيق كتابي للأسباب والمخالفات المبينة بالمادة (٣٤).

ب) وقف العضوية :

للجهة الإدارية المختصة وقف عضو مجلس إدارة الإتحاد عن العمل أو وقف عضو مجلس إدارة الجمعية وذلك بقرار مسبب بعد تحقيق كتابي على التفصيل المبين في المادتين (٣٧ ، ٧٣) من القانون.

ج) حل الإتحاد :

يجوز حل الإتحاد بقرار جمهوري أو بقرار من الجمعية العمومية غير العادية يعتمده الوزير المختص بناء على طلب الجهة الإدارية المختصة (م٧٥).

❖ **الــرقابة المالــية على الجمعيات التعاونية والإتحاد التعاوني الزراعي المركزي:**

أولاً : لجنة المراقبة :

أ) تشكيل اللجنة :

حــتم القانون أن يكون لكل جمعية تعاونية زراعية **لجنة للمراقبة من خمســة أعضاء تختارهم الجمعية العمومية من بين من تتوفر فيهم شروط عضوية مجلس الإدارة** ويختار إثنين منهم الاتحاد الإشتراكي العربي ويختار الثالث الاتحاد التعاوني وتختار الهيئة الإدارية المختصة العضو الرابع ويختار مجلس المحافظة المختص العضو الخامس **ويكون العضو الذي تختاره الجهة الإدارية هو مقرر اللجنة (م٥٤ق).**

ويسري هذا الحكم على الإتحاد التعاوني المركزي طبقاً لصريح المادة ٦٦ مــن القــانون والــذي يؤكده ما ورد صراحة في المادة (٧٢) منه من ضرورة إبلاغ الدعوة إلى عقد الجمعية العمومية للإتحاد لحضور هذه اللجنة.

وقد أفرد النظام الساسي للإتحاد – الباب السادس منه – للجنة المراقبة وقد راعى هذا النظام في تشكيلها حكم القانون وما إقتضاه وضع الاتحاد من إســتبدال ممــثل من الإدارة المحلية بدلاً من المحافظة المختصة وأحال في إختصاصها إلى أحكام القانون.

ب) إختصاص اللجنة :

١) حضــور جلسات مجلس الإدارة والإشتراك في المداولات دون التصويت.
٢) الإطلاع على أعمال الإتحاد أو الجمعية وفحص أوراقها للتحقق مــن صــدورها طــبقاً للقانون ومن أداء الخدمات على الوجه الأكمل ولها طلب ما تراه من بيانات.
٣) مراجعة المعاملات بين الإتحادات وأعضاء مجلس الإدارة.
٤) تمثيل الإتحادات أمام القضاء في الدعاوى التي ترفعها على أحد أعضاء مجلس الإدارة.
٥) إخطــار الاتحــاد الإشتراكي والإتحاد التعاوني بأية مخالفات للقوانيــن أو الــنظم أو التعلــيمات والإبلاغ عن كل نقص في

الجهـاز التنفيـذي للجمعـية أو تقصير في أداء الواجبات أو الإهمال في توفير المواد أو الأدوات والأعمال اللازمة لسلامة الإنتاج.

٦) تقديم تقرير بملاحظاتها إلى الجمعية العمومية (م٥٥).

ج) إجتماعات اللجنة :

أوجـب القانون دعوة اللجنة للإنعقاد مرة على الأقل كل شهر وإخطار الاتحـاد التعاونـي والإتحـاد الإشتراكي والإدارة المحلية ومجلس المحافظة والجهة الإدارية المختصة بقرارات اللجنة.

ثانياً : مراجع حسابات الإتحاد :

أوجب القانون تعيين مراقب حسابات للإتحاد طبقاً لأحكام المادة (٧١) مـنه بصـورة ضمنية وإن كانت قاطعة ، وقد نصت المادة (٣٠) من النظام الأساسـي للإتحـاد صراحة على أن يقوم بمراجعة وإعتماد حسابات الاتحاد مراجع حسابات تختاره الجمعية العمومية من بين المقيدين بجدول المحاسبين وتحديد أتعابه.

ونصـت المـادة (٣١) بأن **تشمل هذه المراجعة فحص دفاتر الإتحاد ومسـتنداته وحساباته وجرد خزائنه ومخازنه والمعاونة في إعداد التقارير** السنوية والميزانيات وإعتماد هذه الميزانيات تمهيداً لعرضها والتصديق عليها مـن الجمعية العمومية وأوجبت (٣٢) **إتمام المراجعة في مقر الإتحاد وعدم جواز نقل دفاتر الإتحاد وأوراقه إلا طبقاً للقانون.**

ثالثاً : الجهة الإدارية المختصة :

تخـتص هـذه الجهة بفحص أعمال الجمعية أو الاتحاد والتفتيش عليها وللـتحقق من تطبيقه للقوانين واللوائح والتعليمات المالية والإدارية بها طبقاً للمادة (٧٣) من القانون.

صدر القرار الجمهوري رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ تنفيذاً للمادة (٨٩) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بإعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعي هو الوزيـر المخـتص بالإشراف على المنظمات التعاونية الزراعية **وقد اصدر**

الوزير القرار رقم (١٢٥) لسنة ١٩٦٩ باعتبار المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة الجهة الإدارية المختصة بالنسبة لهذه المنظمات.

وقد نصت الفقرة الثانية من المادة (٣٠) من النظام الأساسي للإتحاد على أن يقوم بالتفتيش على حسابات الإتحاد المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة(*) وهي التي أعتبرت الجهة الإدارية المختصة طبقاً للقانون **وقد حلت محلها في إختصاصاتها الهيئة العامة للتعاون الزراعي طبقاً لأحكام القرار الجمهوري رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧١.**

رابعاً : رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات :

يختص الجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً للقانون رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ برقابة حسابات كافة المنظمات التعاونية (م٢) وتشمل هذه الرقابة فضلاً عن مراقبة الحسابات والمستندات والقرارات المتعلقة بالعاملين والقروض والإعانات وحسابات التسوية الحسابات الختامية وتقارير مراقب الحسابات واللوائح الإدارية والمالية والمحاسبية (م ٢ ، ٦).

وقد أكد هذا الإختصاص بالنسبة للجمعيات التعاونية والإتحاد التعاوني نص المادة (٥٣) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩.

(*) أنشئت بالقرار الجمهوري رقم ٢١٣٧ لسنة ١٩٦٠ واعتبرت بالقرار الجمهوري رقم ١٥٨٢ لسنة ١٩٦٧ مؤسسة عامة في تطبيق القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٦ ، ثم صدر قراراً جمهورياً بإلغاء المؤسسة ، وإنشاء وكالة في وزارة الزراعة لشئون التعاون تقوم بكافة مهامها.

ثالثاً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والمشكلات القانونية والتنظيمية

يـرى التعاونـيون فـي شـتى أنحاء العالم أن الحاجة شديدة لتبسيط الدراسـات القانونية التي تتعلق بالبنيان التعاوني المتكامل في شتى قطاعاته ومخـتلف أوجه نشاطه ، حتى يمكن للقاعدة العريضة من أعضاء التنظيمات التعاونـية أن تـتفهم الأهـداف والأساليب المنظمة لتشغيل التعاونيات على إخـتلاف مسـتوياتها ، إبـتداء من الجمعية المحلية حتى الإتحادات النوعية المركزية وكذلك الاتحاد العام.

ويـرى التعاونـيون فـي مصر أن الغموض لا يزال يحيط بكثير من التشـريعات التعاونية والقواعد المنظمة للحركة التعاونية ، **الأمر الذي يؤدي بهم إلى الوقوع في أخطاء قانونية عند التطبيق.**

ونـرجو أن نوجـه الـنظر إلى أن هناك أهمية قصوى لتَفَهُّمْ الأحكام الأساسـية القانونية لإقامة أي مشروع من المشروعات حيث أن هذه الأحكام هـي الأسـاس فيما يتعلق بتوجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه في إطار من تطبيق التطورات العلمية والتي لا تتعارض مع الأحكام الأساسية.

غـير أنـنا نوجه النظر إلى أن بعض رجال القانون يرون أن صياغة القوانيـن عندنا ليست بالمستوى المطلوب ، وهم يرون أنه ينبغي أن تكون نصـوص القوانين مفهومة للرجل العادي حتى يمكن أن لا يقع في الأخطاء نتيجة الغموض في بعض النصوص والصعوبة في فهم بعض المواد التي قد تتداخل.

وممـا لاشك فيه أن مصر في حاجة إلى أن تكون القوانين التعاونية بـالذات على أعلى مستوى من وضوح الصياغة خاصة وأن التعاون يرتبط بقاعدة كبيرة من أصحاب المصلحة الحقيقية فيه وهم من العمال والفلاحين والفـئات المحـدودة الدخـل .. فـإذا أضفنا إلى ذلك ما نلاحظه من تتابع القوانيـن التعاونية وتعديلها ، وهذه التعديلات تجعل الكثيرين ممن يتولون مسـئولية الإدارة التنفـيذية عـن التعاونـيات المنتشـرة في طول البلاد وعرضـها ، وهم مسئولون بحكم وظائفهم عن تطبيق القوانين التعاونية ،

هـؤلاء أنفسـهم يشـكون من تلاحق التشريعات التعاونية وتعديلاتها إلى الدرجة التي يرى الكثيرون منهم أنه يتعذر عليهم أداء وظائفهم بأعلى قدر مـن الكفـاءة مع مراعاة اصحاب المصلحة الحقيقية وفقاً لما تتضمنه هذه التعديلات المتكررة.

كمـا ويـرى بعـض رجال القانون أنه توجد مشكلة أخرى وهي أن المذكـرات الإيضـاحية للقوانيـن غالباً لا تجد أي إهتمام في إعدادها ، إذ المفـروض أن توضـح المذكـرات الإيضاحية غرض المُشَرِّع من إصدار القـانون ، وشـرح نصوصـه ، غـير أنها أصبحت الآن في رأيهم ترديداً لنصوص القانون ، ولهذا يمكن الإستغناء عنها دون أن تخسر شيئاً.

وفـيما يلي نعرض المشكلات القانونية والتنظيمية في الإتحاد التعاوني الزراعـي المركـزي وذلـك من وجهة نظر لجنة تقصي الحقائق التي سبق الإشارة إليها في الفصول السابقة ، والتي شكلت برئاسة وكيل مجلس الشعب.

أولاً : مخالفة الإتحاد للنظام الأساسي للقانون :

تضمن القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تنظيم النشاط التعاوني الزراعي ، ويُعـد هـذا القانون حجر الزاوية في البنيان التعاوني ، بحيث يلزم أن تكون جميع التشريعات الفرعية وهي اللوائح والنظام الأساسي متفقة مع أحكام هذا القـانون ، فإذا هي خالفت نصوصه وجب إهدارها في مجال التطبيق العمل وطبقاً لنص المادة ٦٦ من هذا القانون يسري على الإتحاد التعاوني الزراعي المركـزي ما يسري على الجمعيات التعاونية الزراعية من أحكام موضوعية أو إجرائـية تضمنتها باقي نصوص هذا القانون ، وذلك فيما لا يعارض مع الأحكام الصريحة التي تضمنتها مواده بشأن هذا الإتحاد.

وقـد أبـرم في ٧ من يوليو سنة ١٩٧٠ بين ممثلي الجمعية التعاونية الزراعـية العامـة والجمعـية التعاونية العامة للإصلاح الزراعي والجمعية التعاونـية لاستصـلاح الأراضـي والجمعيات التعاونية الزراعية المركزية بالمحافظـات وجمعيات منتجي البطاطس والكتان وتسويق الخضر والفاكهة بالإسـكندرية ، عقـد التأسـيس الإبتدائي والنظام الأساسي للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وقد تم تسجيله في المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة في ٨ يوليو سنة ١٩٧٠ ونشر في الوقائع المصرية بالعدد (١٥٥) في ١٩٧٠/٧/١١.

ويتكون هذا النظام من (٥٣) مادة تنظم شئون الاتحاد المذكور وقد تبين للجنة من مراجعته أن بعض نصوصه جاءت مخالفة للقانون رقم ٥١ ١٩٦٩ ونعرض هذه المخالفات فيما يلي :

أ) أجازة الإنابة في إختصاصات مجلس الإدارة :

أجاز النظام الأساسي في المادة (٢١) منه لمجلس الإدارة أن ينيب عنه في تنفيذ قراراته كلها أو بعضها عضواً واحداً أو أكثر من أعضائه على أن يقدم العضو النائب أو الأعضاء النائبين إلى المجلس بياناً عن أعمالهم.

وليس في نصوص القانون ما يجيز إنابة شخص عن مجلس الإدارة في تنفيذ قراراته ، إذ المسئول قانوناً عن ذلك بنص قاطع وصريح في القانون هو الرئيس التنفيذي للإتحاد (م٦٨).

ب) مخالفة إختصاص مجلس الإدارة في شئون العاملين :

أعطى القانون الإختصاص بتعيين العاملين لمجلس الإدارة وحده (م ٢/٣٣) ولكن النظام الأساسي خالف القانون ، وقصر هذا الإختصاص على مجرد الإشراف على تعيين هؤلاء العاملين.

ج) إغفال إختصاص مجلس الإدارة في تحديد السلف المستديمة ورقابتها :

أغفل النظام الأساسي النص على إختصاص المجلس بتحديد قيمة السلفة المستديمة والمؤقتة وتعيين من يتولى الصرف منها على المصروفات اليومية العادية اللازمة لسير العمل ومراقبة هذا الصرف ومراجعة مستندية (م٩/٣٣ من القانون) وذلك رغم أهمية وخطورة هذا الإختصاص.

د) إغفال إختصاص مجلس الإدارة بالرقابة على التأمين على أموال الإتحاد :

منح النظام الأساسي مجلس الإدارة الإختصاص بإصدار لائحة تنظيم العمل داخل المجلس على أن يعتمدها وزير الزراعة والإصلاح الزراعي (م ٢٢ من النظاتم) **وذلك بدلاً مما جاء بنص الفقرة الأخيرة من المادة (٣) من القانون من أن تبين اللائحة التنفيذية طريقة عمل مجلس إدارة الجمعية ومواعيد إنعقاده والأغلبية اللازمة لصحة إنعقاده وقراراته وكل ما يتعلق**

بسير العمل به وطبقاً للمادة (٩٠) من القانون تصدر هذه اللائحة بقرار من الوزير المختص وليس من مجلس الإدارة.

و) تشكيل لجنة تنفيذية تمارس إختصاصات مجلس إدارة الإتحاد والرئيس التنفيذي له :

تضمن النظام الأساسي تشكيل لجنة تنفيذية من سبعة أعضاء هم رئيس مجلس الإدارة والسكرتير وأمين الصندوق والرئيس التنفيذي وثلاثة أعضاء ينتخبهم مجلس الإدارة تتولى الإختصاصات الآتية :

١) تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والسياسة العامة التي يضعها لذلك.
٢) إدارة أعمال الإتحاد بين فترتي إنعقاد المجلس.
٣) مباشرة الأعمال الإدارية والفنية والمالية وتعيين العاملين بالإتحاد وتأديبهم والإشراف عليهم وكل ما يتعلق بشئونهم.
٤) مباشرة كل ما يتعلق بالشئون المالية للإتحاد من مشتريات وخلافه في حدود السياسة العامة للإتحاد.

على أن تعرض قرارات اللجنة المذكورة على مجلس إدارة الاتحاد لإحاطته فقط بما قامت به من أعمال وعلى أن يصرف لأعضائها مصاريف حضور جلسات أسوة بما يُتَّبع مع أعضاء مجلس الإدارة.

بينما القانون ينص صراحة في المادة (٦٨) منه على أن يتولى الرئيس التنفيذي المعين بقرار من رئيس الجمهورية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويشرف على جميع أجهزة الاتحاد ويكون مسئولاً عن حُسن سير العمل بها.

كما ينص صراحة في المادة (٦٩) على أن يضع مجلس إدارة الإتحاد – بمراعاة المادة (٦٨) المذكورة – لائحة يجب أن تعتمد قرار من الوزير المختص بنظام العاملين بوحدات البنيان التعاوني ، وعلى قمته الاتحاد ذاته ، متضمنة قواعد التعيين والإعارة والندب والنقل وحقوق وواجبات العاملين وقواعد وإجراءات التأديب وبينها تحديد السلطة المختصة في الإتحاد بكل ذلك مع مراعاة إختصاص الرئيس التنفيذي في المادة (٦٨) من القانون.

وليس في القانون أي نص يمكن أن يكون سنداً لتشكيل اللجنة التنفيذية المذكورة ، سواء في الأحكام المتعلقة بالإتحاد لو تلك التي وردت في شأن الجمعيات ، وليس فيه ما يجيز لأحد أن يتولى إدارة أعمال الاتحاد

بـــدلاً من مجلس الإدارة ، ولو كان ذلك بين فترتي إنعقاد المجلس ، ولا أن تتولى هذه اللجنة التصرفات المالية للإتحاد.

ولا يســـعف النظام الأساسي في هذا الصدد ما نصت عليه الفقرة (٣) مـــن المـــادة (٣٣) من القانون من إختصاص مجلس الإدارة بتكوين اللجان اللازمة لحُسن سير العمل في الإتحاد (الجمعية) سواء من أعضائها أو غيرهم وتحديد إختصاصاتها ومتابعة أعمالها.

إذ أن هـــذا النص التقليدي في كل مجالس الإدارة ليس مقصوداً به نقل إختصاصـــات مجلـــس الإدارة إلى هذه اللجان بصفة دائمة **وإنما يجوز فقط تشـــكيل هـــذه اللجـــان لدراسة أمور معينة لعرضها عليه أن تفويضها في إختصـــاص محـــدود وبصفة غير دائمة في موضوعات معينة تحت إشراف المجلـــس ورقابـــته ولا يتفق مع هذه المبادئ تفويض هذه اللجنة التنفيذية بصفة دائمة في أخطر إختصاصات مجلس الإدارة وحقه في إصدار قرارات نافذة في شأن هذه الإختصاصات ومجرد إحاطته بما تقرره في شأنها.**

كمـــا لا يـــبرر منح اللجنة التنفيذية إختصاصات مجلس إدارة الاتحاد ورئيســـه التنفـــيذي ما أبداه المسئولون عن الإتحاد أمام اللجنة من ان هذه اللجـــنة التنفيذية تمثل تطبيق مبدأ القيادة الجماعية بدلاً من الإدارة الفردية التـــي يـــتولاها الرئـــيس التنفيذي ، لأن العكس تماماً هو ما حدث ، إذ أن الحقـــيقة الظاهرة هي أن مجلس إدارة الإتحاد يتكون من خمسة أضعاف عدد أعضاء هذه اللجنة التي تولت إختصاصاته ، **كما أن الرئيس التنفيذي للإتحاد ينفذ طبقاً للقانون قرارات مجلس الإدارة تحت إشرافه وتحت إشراف الدولة – وهي التي عينته بقرار من رئيس الجمهورية لضمان سلامة وحُسن تنفيذ هـــذه القرارات ، ولا يمكن قبول مخالفة القانون وتعطيل أحكامه تحت ستار الإدعاء بمبدأ القيادة الجماعية ، وهو إدعاء جرى الواقع على خلافه تماماً.**

وتـــرى اللجنة أنه وإن كان هذا النظام الأساسي قد وضع قبل تشكيل مجلـــس الإدارة الحالـــي للإتحاد التعاوني الزراعي بحيث يكون مسئولاً عما جاء به من مخالفة للقانون ، مجالس الإدارة السابقة عليه والجهة الإدارية المختصـــة التي راجعت هذا النظام وسجلته ، إلا أن استمرار تنفيذ نصوص هـــذا النظام المخالف للقانون بمعرفة المجلس الحالي للإتحاد ، وعدم إتخاذ إجـــراء لتصـــحيحها مـــن جانبه رغم تنبيه الهيئة العامة للتعاون الزراعي والجهـــاز المركزي للمحاسبات إلى ما يشوب هذا النظام من مخالفة للقانون

وإســتمرار مجلــس الإدارة الحالي في تنفيذ أحكامه ، رغم ذلك يجعل هذا المجلس مسئولاً عن هذا التنفيذ المخالف للقانون.

ثانياً : المخالفات المتعلقة باللوائح التنظيمية للإتحاد :

تبين للجنة أن الانتخابات اللازمة لتشكيل البنيان التعاوني لم تجر إلا في يوليو سنة ١٩٧٠ بعد إنقضاء ما يقرب من عام على العمل بالقانون رقم ٥١ لســنة ١٩٦٩ ورغــم أنه قد تم إنتخاب أعضاء مجلس إدارة الإتحاد إلا أن هــذا المجلــس لم يمارس نشاطاً فعلياً إلى أن أسقطت عضوية رئيسه الذي قــدم للمحاكمــة فــي أحداث مايو سنة ١٩٧١ فأعيد إنتخاب مجلس إدارة الإتحاد سنة ١٩٧١.

وقــد كــان لدى وزارة الزراعة والجهة الإدارية المختصة وقت كاف لإعداد مشروعات كافة اللوائح التنظيمية اللازمة لضبط العمل وحُسن سيره بالإتحــاد التعاوني والجمعيات التعاونية الزراعية كما أنها كان يمكن أن تعد الخطــة الإدارية والتنظيمية اللازمة لمعاونة المنظمات التعاونية على إنشاء أجهزتها وإختيار العاملين بها وإعدادهم لمواجهة أعباء المسئوليات الملقاة علــى عــاتق هــذه المــنظمات وبصفة خاصة على عاتق الإتحاد التعاوني الزراعي.

إلا أنــه قد تبين للجنة أن الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي إستمر دون لوائح منظمة لأعماله منذ بداية عمله حتى عرض على مجلس الإدارة في ٢١ من نوفمبر سنة ١٩٧٢ مشروعات اللوائح الآتية :

١) مشروع اللائحة المالية والمخزنية :

وقــد أوضح رئيس الإتحاد أنه لا توجد به لائحة مالية تنظم الصرف وابــدى أنه نظراً لعدم وجود لائحة مالية للإتحاد فسيتم العمل بهذا المشروع من تاريخ إعتماد مجلس الإدارة حتى يتم إقرارها من السيد الوزير وقد وافق مجلس الإدارة على ذلك.

٢) مشروع لائحة بدل السفر :

وقــد وافــق مجلس الإدارة عليها على أن يعمل بها من تاريخ جلسة الموافقة حتى يتم إقرارها من السيد الوزير لعدم وجود لائحة بالإتحاد تنظم ذلك.

٣) مشروع لائحة العاملين بالإتحاد :

وقـد رأى المجلـس إرجـاء النظر في هذه اللائحة لجلسة ١١/٢٨/ ١٩٧٢ حـتى يتسـنى للأعضـاء دراستها وإبداء الرأي فيها ، وقد إعتمد مشروع اللائحة المذكورة دون مناقشة من مجلس الإدارة في هذه الجلسة.

وفـي جلسـة مجلـس إدارة الإتحاد بتاريخ ٥ يونيو سنة ١٩٧٤ قام **المجلـس بإعـتماد عـدة لوائح بعد إدخال بعض تعديلات على ما سبق أن إعتمده منها من قبل وهذه اللوائح هي :**

١) اللائحة المالية.
٢) لائحة المشتريات.
٣) لائحة المبيعات.
٤) لائحة المخازن.
٥) لائحة بدل السفر.
٦) لائحة شئون العاملين.

وقد قرر المجلس العمل بهذه اللوائح المُعدّلة إعتباراً من تاريخ جلسة مجلس الإدارة.

❖ السلطة المختصة قانوناً بإعتماد لوائح الإتحاد :

أبـدى الإتحـاد في مذكرته التي قدمها إلى اللجنة أنه قد أخطر وزير الزراعة بهذا القرار ولم يعترض عليه ، وأبدى أن هذه اللوائح سواء أكانت تـنظم الشـئون المالـية والإداريـة وشئون العاملين بالإتحاد لا يوجد نص بالقـانون يحـتم إستصدار قرار وزاري بها بل يكفي بشأنها إخطار الوزير بقـرارات مجلـس الإدارة فـإذا لم يعترض عليها في حدود المهلة المحددة تصبح سارية المفعول طبقاً لنص المادة (٧٠) من القانون ، وأن هذه اللوائح وبصـفة خاصـة لائحـة شـئون العاملـين في الإتحاد تختلف عن اللائحة المنصـوص علـيها فـي المادة (٦٩) من القانون والتي تسري على لائحة شئون العاملين بوحدات البنيان التعاوني وهي وحدها التي تقتضي صدورها بقرار من الوزير.

وقد سبق لمجلس الإدارة أن وافق بجلسة ١٩٧١/٢/١٧ على مشروع اللائحة في المادة (٦٩) سالفة الذكر لتنظيم شئون العاملين بوحدات البنيان التعاوني وصدر بها قرار وزير الزراعة والإصلاح الزراعي رقم ٢٤٥ لسنة ١٩٧٣ وهي لا تسري على العاملين بالإتحاد التعاوني من وجهة نظر الإتحاد.

وقد أبدى ممثلو الهيئة العامة للتعاون الزراعي أن لائحة العاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية لم تنفذ رغم صدور قرار الوزير بها من ناحية التسكين والتوصيف والمرتبات بسبب عدم توفر الإعتمادات المالية اللازمة لها واتفق على العمل بها بالنسبة للقواعد العامة والجزاءات والأجازات وغير ذلك من القواعد التي لا ترتب أعباء مالية .(المحضر السادس للجنة).

وقد ورد في تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات أن **مشروع لائحة العاملين بالإتحاد لم يتم إعتماده من الوزير المختص حتى منتصف سنة ١٩٧٤** حيث قام الإتحاد بإعداد مشروع آخر للائحة تم عرضه على اللجنة التنفيذية في ٧٤/٦/٢ ثم تم تعديله في ١٩٧٤/٨/٦ بقرار من هذه اللجنة صدر في ١٩٧٤/٨/١٣ وأرسل للسيد وزير الزراعة في ١٩٧٤/١٠/٢٦ لاعتماده.

وقد طلبت الوزارة من الاتحاد بكتابها رقم ١٤٩ في ٥ من نوفمبر سنة ١٩٧٤ عدة نسخ من المشروع لمراجعته بمجلس الدولة ، إلا أنه حتى تاريخ فحص الجهاز المركزي للمحاسبات لم يكن قد تم إعتماده هذه اللائحة.

وقد أبدى ممثلو الهيئة العامة للتعاون الزراعي للجنة أن مجلس الدولة قد أبدى رأيه بالنسبة لهذا المشروع بأنه **يمكن تطبيق أحكام لائحة الجمعيات التعاونية على موظفي الإتحاد إلا أن الإتحاد إمتنع ، رغم تبليغ الهيئة له ، عن تنفيذ أحكام هذه اللائحة على شئون العاملين فيه.**

وأبدى الجهاز المركزي للمحاسبات في تقريره أنه قد ترتب على ذلك **أن القرارات المتعلقة بشئون العاملين في الإتحاد قد صدرت من اللجنة التنفيذية أو من رئيس مجلس إدارة الإتحاد دون الإستناد إلى لائحة معتمدة من السلطة المختصة على خلاف أحكام المادتين ٦٩ ، ٧٠ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩.**

وتلاحظ اللجنة في هذا الصدد ما يلي :

1) تـــنص المـــادة ٣ من القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٦٩ على أن يتكون البنيان التعاوني الزراعي من الجمعيات التعاونية الزراعية والإتحاد التعاوني الزراعي ويعتبر الاتحاد قمة البنيان التعاوني الزراعي.
2) إن المـــادة ٦٩ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد عنيت بالنص علـــى أنه مع عدم الإخلال بأحكام المادتين ٣١ ، ٦٨ يضع مجلس إدارة الإتحـــاد لائحـــة بـــنظام العامليـــن بوحدات البنيان التعاوني الزراعـــي متضـــمنة تنظـــيم كل ما يتعلق بشئونهم ، وتعتمد هذه اللائحة بقرار من الوزير المختص.
3) تقضي الفقرة الثانية من المادة ٣١ من القانون المذكور بأن يصدر **قرار من الوزير المختص ينظم شروط التعيين في وظائف مديري الجمعـــيات بالبنـــيان التعاونـــي وتحديـــد إختصاصـــاتهم وبيان مسئولياتهم وطريقة محاسبتهم والجزاءات التي توقع عليهم.**
4) تـــنص المادة ٦٨ من القانون المذكور على أن **يُشرف على جميع أجهـــزة الإتحـــاد المنصـــوص علـــيها في القانون بما فيها جهاز مـــراجعة وإعتماد حسابات الجمعيات رئيس تنفيذي يكون مسئولاً عـــن ســـير العمل في هذه الأجهزة ويتولى تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويصدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهورية.**
5) وتـــنص المادة ٧٠ من هذا القانون على أنه **في الحالات التي يعقد فيها مجلس إدارة الإتحاد جلساته دون رئاسة الوزير فله الحق في الإعـــتراض علـــى قـــرارات المجلس خلال خمسة عشر يوماً من تـــاريخ إبلاغـــه بالقرارات فإذا إعترض عليها تعين إعادتها إلى مجلـــس الإدارة بقرار مُسبَّب خلال الخمسة عشر يوماً التالية وإلا نفذت هذه القرارات.**

وبناء على النصوص السابقة فإن اللجنة ترى ما يلي :

أولاً : أن الأحكام والقواعد المنظمة لشئون العاملين سواء بالإتحاد التعاوني أو الجمعـــيات التعاونـــية يجـــب أن تعتمد طبقاً للمادة (٦٩) إعتماداً صريحاً من الوزير المختص سواء وضعت في لائحة واحدة أو لائحة خاصـــة بالعاملين بالإتحاد ، وأخرى للعاملين بالجمعيات ، أو وزعت

هـذه الأحكام والقواعد على عدة لوائح تتعلق بالموضوعات الخاصة بشئون العاملين في الإتحاد والجمعيات التعاونية.

وهـذه الأحكـام واللوائح يجب أن يضعها مجلس إدارة الإتحاد التعاوني بصفة مبدئية ثم تعرض على الوزير المختص لاعتمادها.

ثانـياً : أن مـن سلطة الوزير المختص أن يصدر إبتداء – دون حاجة إلى إعـداد مُسـبق من مجلس إدارة الإتحاد – من الوجهة القانونية **لائحة منظمة لشئون شاغلي وظائف مديري الجمعيات بالبنيان التعاوني وقد صـدر بالفعل القرار الوزاري رقم ٨١ لسنة ١٩٧٠ في ١٦ ديسمبر سـنة ١٩٧٠ بتنظـيم تعييـن وتحديـد إختصاصات وتأديب مديري الجمعيات التعاونية الزراعية.**

ثالـثاً : أنـه يجـب في إعداد ووضع وإعتماد اللوائح المبينة في أولاً وثانياً **مراعاة إختصاصات الرئيس التنفيذي التي ناطها به القانون في المادة (٦٨) وهـي إشرافه على جميع أجهزة الإتحاد وتخويله من السلطات ما يكفل له ذلك وما يكفل وله ممارسة مسئوليته عن حُسن سير العمل فـي هـذه الأجهزة وكانت هذه اللوائح مخالفة للقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩** ذلـك كلـه فضـلاً عـن مراعاة باقي الأحكام التي تتضمنها نصوصـه وعـدم مخالفتها وإلا كانت اللائحة باطلة في النطاق الذي تتعارض فيه مع هذه الأحكام.

رابعاً : أن اللوائح المشار إليها وقد أفردها المُشرّع بنصوص خاصة تستلزم إما إعتماد الوزير الصريح ، أو إصدار الوزير مباشرة لها بقرارات وزاريـة لا تدخل في نطاق ما تضمنته المادة (٧٠) من أحكام تجعل قرارات مجلس إدارة الاتحاد نافذة ما لم يعترض عليها الوزير خلال المدة القانونية .. إلخ يؤكد ذلك الأعمال التحضيرية للقانون من ناحية – وما تقتضيه أصول التفسير السليم للنصوص من تقييد الخاص للعام أي تقييد النصوص التي إقتضت إجراء خاصاً في نفاذ اللوائح المشار إليها للنص العام الذي أوردته المادة (٧٠) من القانون والمتعلق بنفاذ قرارات مجلس إدارة الإتحاد.

وتـرى اللجـنة أن عدم إتباع الإجراءات القانونية لإستصدار لائحـة العامليـن بالإتحـاد التعاونـي الزراعي حسبما يقضي به

القـــانون ، وعدم إلتزام هذا الإتحاد بمشروع اللائحة التي أعدها في هـــذا الشأن ، ولا باللائحة الخاصة بالعاملين في الجمعيات التعاونية الزراعـــية قـــد أدى إلـــى المخالفات الجسيمة التي وقعت في مجال التعيينـــات في وظائف الإتحاد وكافة شئون العاملين به على النحو الوارد في هذا التقرير.

واللجنة ترى أن مجلس إدارة الاتحاد ليس المسئول الوحيد عن هـــذا الفـــراغ التنظيمي واللائحي في شئون العاملين في الإتحاد بما ترتـــب علـــيه من مخالفات ، وإنما يشاركه في ذلك سلطات للرقابة المختصة.

رابعاً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والمشكلات المالية والإدارية

من بين المواضيع الهامة التي توليها الحركات إلتعاونية في شتى أنحاء العالم عظيم عنايتها ، **المواضيع التي تتعلق بالشئون المالية والإدارية ، وهي في ذلك تضع مقاييس مادية تتصل بالأمور غير النقدية كمستويات التشغيل وإستخدام المواد الخام وكذلك مقاييس للتكاليف التي تتعلق بأوجه الإنفاق النقدي ، ومقاييس للإيرادات .. بل أكثر من هذا يتوسع البعض في وضع هذه المقاييس بحيث تشمل الحسيات والمعنويات .. إيماناً منها بأن الحسيات والمعنويات غالباً ما تكون قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية وتستند أساساً إلى العلاقات الإنسانية السائدة ، ويرون أن هذا العنصر قد يترتب عليه نوعاً من المحاباة ، وهذه المحاباة قد تكون فوق أساسيات مسئوليات التشغيل ، وحينئذ تبرز الكثير من المشكلات الإدارية.**

وفيما يلي نعرض بعض وجهات النظر التي تتعلق بالمشكلات المالية والإدارية التي وقعت فيها بعض التعاونيات ، مع رجاء التكرم بالعلم بأن طلب السيد وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء طلب من الجهاز المركزي للمحاسبات في ١٩٧٤/٩/٨ تشكيل لجنة من أعضاء الجهاز لفحص بعض أعمال الإتحاد.

وقد شُكّلت لجنة لهذا الغرض من أعضاء الجهاز قامت بالفحص في الفترة من ١٩٧٤/٩/٢٣ حتى ١٩٧٤/١٢/٧ وإنتهت إلى تقديم تقرير بملاحظاتها إلى السيد وزير الدولة عن فحص جميع القرارات والمستندات والملفات والسجلات المتعلقة بالأمور التي كلفت ببحثها **فيما عدا ما تضمنه التقرير من مبالغ لم تؤيد بمستندات أو ملفات ولم تستطع اللجنة مراجعة مستنداتها.**

وقد تضمن تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات عدداً من الملاحظات العامة عن هذه الفترة ، وقد تعرضت اللجنة في هذا التقرير للعديد منها في موضعه ونعرض في ما يأتي أهم ما بقى منها :

❖ الصرف من أموال الإتحادات التعاونية الإقليمية والهيئة العامة للتعاون الزراعي:

تضمن تقرير الجهاز المركزي حصر موارد الإتحاد منذ إنشائه حتى ١٩٧٢/١٢/٣١ وفي سنة ١٩٧٣ وكذلك موارده المقدرة في عام ١٩٧٤ وأبرز أن من بين هذه الموارد في الميزانية المصورة عن عام ١٩٧٣ ، **مبلغ ٩٦١٥٤ جنيهاً كدعم من أموال عمولة تسويق القطن التي كانت مخصصة للهيئة العامة للتعاون الزراعي ومبالغ أخرى جملتها ١١٧٩٩٣ جنيهاً و ٦٠٠ مليم من أموال الإتحادات الإقليمية.**

وقد صُرفت هذه المبالغ في مبدأ الأمر **بصفتها سلفاً مؤقتة وقروضاً للإتحاد ثم وافق المفوض على الإتحادات الإقليمية على إعتبار هذه الأموال دعماً للإتحاد لعدم كفاية موارده.**

في حين كان فائض إيرادات الإتحاد في ١٩٧٢/١٢/٣١ مبلغ ٢٥٧٦٧١ جنيهاً وفي نهاية ١٩٧٣/١٢/٣١ مبلغ ٥٧١١٩٧ جنيهاً.

ورأي الجهاز أنه لو كان قد نفذ حكم المادة ٨٧ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن أيلولة أموال الإتحادات الإقليمية إلى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، **لصفيت مراكزها المالية وحصل الإتحاد على صافي هذه الأموال ولأمكن إستخدامها وفقاً لخطة محددة ترشد صرفها وتكفل حُسن قيام الإتحاد بمسئولياته وتمكنه من تحقيق أغراضه.**

وقد أبدى الإتحاد في رده على ملاحظات الجهاز في هذا الخصوص أنه **قد طلب من وزارة الزراعة إستصدار القرار الجمهوري اللازم لإتمام هذا الإدماج ، وقد قام الاتحاد بإنشاء الفروع الإقليمية له في المحافظات تدريجياً لممارسة إختصاصات الإتحادات الإقليمية وأنه لا توجد أية مخالفات للقانون في منح الإتحاد التعاوني الزراعي بعض أموال الإتحادات التعاونية الإقليمية للصرف منها على شئونه لأن أموالها ستئول إلى الإتحادات في نهاية الأمر.**

وتلاحظ اللجنة في هذا الصدد ما يلي :

١) أنه ما كان يجوز قانوناً للمفوض على الإتحادات الإقليمية منح الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي المبالغ التي منحها له من أموالها بصفة سلفة أو إعانة ، إذ ما دام أنه لم يصدر القرار

الجمهوري بإدماج هذه الإتحادات الإقليمية في الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، فإنها طبقاً لصريح نص المادة ٨٧ من القانون يجب أن تستمر هذه الإتحادات في مباشرة إختصاصاتها ولا يسوغ التصرف في أموالها ومنحها للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي بصفة سلفة أو إعانة لتعارض ذلك مع قدرة هذه الإتحادات الإقليمية على مباشرة أي إختصاص ولعدم وجود مبرر لمنح هذه المبالغ لوجود فائض لديه.

٢) إن المفوض على هذه الإتحادات الإقليمية لا يملك أن يتنازل عن أموال هذه الإتحادات ويخصصها إعانة للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي دون أي مقابل ودون أن يتحمل الإتحاد أية إلتزامات للإتحادات الإقليمية ، إذ أنه يتعين أن يحصل الإتحاد التعاوني المركزي على صافي أصول الإتحادات الإقليمية بعد تصفيتها ويتحمل الإتحاد المركزي في هذه الحالة طبقاً لصريح نص القانون قيمة إلتزامات هذه الإتحادات الإقليمية في حدود ما ينول إليه من أموال وحقوق.

٣) إن أموال الهيئة العامة للتعاون الزراعي تخضع في التصرف فيها للقواعد التي تحكم التصرف في أموال الدولة ، ولا يجوز طبقاً لأحكام القانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٥٨ بشأن التصرف في أموال الدولة المنقولة أن يمنح رئيس الهيئة المذكورة أموالها بصفتها إعانة للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي بل إن ذلك طبقاً لأحكام هذا القانون يقتضي صدور قرار من رئيس الجمهورية على الأقل.

وبناء على ما سبق فإن اللجنة ترى أنه إذ حصل الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي على المبالغ المذكورة بدون وجه حق فإنه يتعين عليه ردها.

❖ عدم إلتزام الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي بالقواعد المالية والمحاسبية العامة :

أبدى الإتحاد التعاوني الزراعي في رده على الجهاز المركزي للمحاسبات أنه قد قام بإعداد موازنة تقديرية إعتباراً من السنة المالية ١٩٧٤ ، وأنه سار بعد ذلك في إعداد موازنات سنوية له.

وقد أوضح الجهاز المركزي للمحاسبات في تقريره عن ميزانية الإتحاد المصورة في ١٩٧٤/١٢/٣١ أن الإتحاد لم يرفق بهذه الميزانية المستندات المؤيدة لها بل أنه لم تقدم لمندوبيه الأوراق والمستندات اللازمة رغم تكرار طلبها ، وبين هذه المستندات الشهادات اللازمة لبيان عدم وجود تصرف في عقارات الإتحاد وأرصدته في البنوك ومحاضر جرد العهد المستديمة وميزان مراجعة الأرصدة والمجاميع عن السنة المالية المنتهية في ١٩٧٤/١٢/٣١ ، كما أسفر فحص السجلات عن أن سجل الأموال الثابتة لم يستكمل ، ولم يمسك سجل رأس المال ، ولم تثبت قيود الإفتتاح بالدفاتر المساعدة ولم يتم نتيجة لذلك :

أ) التحقق من قيمة رأس المال الظاهر في الميزانية.

ب) مطابقة أرصدة الأستاذ العام مع أرصدة الدفاتر المساعدة.

ولم يتم إثبات الأرقام المقارنة عن السنة المالية السابقة للإتحاد بالميزانية ليتسنى مراجعة التطورات فيها.

هذا كما تضمن تقرير الجهاز عديداً من الملاحظات العامة عن سنة ١٩٧٥ من أهمها :

١) عدم إستكمال القيد بسجل الأصول الثابتة للإتحاد.

٢) عدم إمساك سجل الموردين ، وسجل العضوية ورأس المال.

٣) تأخر القيد في دفاتر اليومية العامة والأستاذ والدفاتر المساعدة وعدم إنتظام القيد في الدفاتر الحسابية المختلفة.

وقد ثبت للجنة صحة الملاحظات المذكورة التي تكشفت للجهاز المركزي للمحاسبات.

وترى اللجنة أن هذه الملاحظات تعد من المخالفات الجسيمة للأصول المحاسبية والمالية العامة وأن إستمرارها سنوات متتابعة يدل على مدى الخلل في الشئون المالية للإتحاد.

❖ صرف مبالغ بدون مستندات :

أولاً : ثمن شراء سيارات الإتحاد :

أورد تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات عثوره على مبلغ ٣٤٨٢٠ جنيهاً ، ٣١٣ مليماً صرفت في شراء سيارات للإتحاد التعاوني الزراعي سنة ١٩٧٢ منها ألفان من الجنيهات دون مستندات للصرف ، وقد تبين

للجنة أن الصرف قد تم بمعرفة الهيئة العامة للتعاون الزراعي من أموال الإتحادات التعاونية الإقليمية لشراء سيارات لحساب الإتحاد التعاوني الزراعي وأن الجهاز المركزي قد تحقق من سلامة إجراءات الشراء من وجود مستنداته بالهيئة فيما عدا مبلغ الألفي جنيه التي لم يعثر لها على أية مستندات(*) .

ثانياً : المبالغ المنصرفة على التدريب :

أورد تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات تحققه من صرف مبلغ ١٢٧٦٧ جنيهاً ، ٤٩٤ مليماً كمصاريف تدريب صرفت دون مستندات سنة ١٩٧٣ ، وقد إتضح للجنة باعتراف مندوب الإتحاد(**) أن حقيقة المبلغ المذكور ١٤٧٠٠ جنيه مصري وفي الواقع أن المستندات التي تحت يد الإتحاد بمبلغ حوالي ٤٠٠٠.

كذلك فقد تضمن تقرير الهيئة العامة للتعاون الزراعي عن سنة ١٩٧٥ صرف بدل إعاشة قيمته ٢٧٤٥ جنيهاً ، ٥٠٠ مليم للدارسين في إبريل سنة ١٩٧٥ ومبلغ ٨٩٩٨ جنيهاً ، ٥٠٠ مليم دون وجود مستندات تدل على قيام وأداء الدورات التدريبية المنصرف عنها بدل الإعاشة ودون أن يُوضّح بكشوف إستلام هذه المبالغ المدة التي قضاها الدارسون بكل دورة والفئة اليومية ، ودون أن تعتمد هذه الكشوف من أي مسئول بالإتحاد.

وقد تبين للجنة أن السيد أحمد يونس رئيس الإتحاد كان قد أصدر تفويضاً للسيد الدكتور سعد السمّان بالإشراف على التدريب بما في ذلك إعتماد صرف كافة المبالغ اللازمة لذلك في سنتي ٧٢ ، ١٩٧٣ حتى أوائل سنة ١٩٧٤.

وقد أجرى الاتحاد تحقيقاً في سنة ١٩٧٥ مع بعض العاملين حول مستندات المبالغ المنصرفة على التدريب وإنتهى التحقيق إلى إدانة عدد من العاملين ومجازاتهم إدارياً.

(*) محضر اللجنة رقم ٣ ص ١٨ وما بعدها.
(**) المحضر العاشر ص ٨ وما بعدها.

وقد ثبت للجنة صحة الملاحظات المذكورة وهي تعتبر من المخالفات الجسيمة للأصول المالية والمحاسبية السليمة.

كما تبين للجنة(*) عند مناقشة الدكتور السمّان عن المبالغ المنصرفة على التدريب سنة ١٩٧٤ أن الهيئة العامة للتعاون الزراعي قد حصرت ما صرف على التدريب بمبلغ ٥٤٤٥٧ جنيهاً و ٩٤ مليماً في حين أن الدكتور السمّان المشرف على التدريب قد أقر في التحقيق أن المبلغ الذي صرف بالفعل هو ٢١٣٢٧ جنيهاً و ٩٤ مليماً فيكون الفرق مبلغ ٣٣١٣٠ جنيهاً.

ولما واجهته اللجنة بذلك قرر أن الفرق قد يكون صرف على المطبوعات والأوراق اللازمة للتدريب.

ثالثاً : الخلل في حساب الإيرادات والمصروفات :

أسفر فحص الجهاز عن أنه قد شاب حساب الإيرادات والمصروفات عن السنة المالية المنتهية في ١٩٧٤/١٢/٣١ عديد من الأخطاء منها ما يلي:

١) تحميل بند الأجور بأجور عاملين تركوا العمل بالفصل أو لأسباب أخرى.
٢) تحميل مصروفات الضيافة مبالغ زائدة مجموعها ٩٦٢٢ جنيهاً و ١٥ مليماً بسبب تحميل المبالغ على جهات أخرى أو تكرار حساب ذات المبالغ في بنود أخرى من الميزانية.
٣) عدم إستبعاد مبالغ من المصروفات لم يتم صرفها.
٤) تحميل مصروفات التدريب مبالغ التكرار.
٥) الإسراف في تكاليف الإعلان عن فوز رئيس الاتحاد في الإنتخابات حيث بلغت هذه المبالغ ٤٨٤٢ جنيهاً مصرياً تمثل ٢٣% من جملة المصروفات المخصصة للمؤتمرات الإرشادية في المحافظات والنشر عنها.

وقد تبين للجنة أن تكاليف هذا النشر خاصة بانتخابات مجلس إدارة الإتحاد ككل.

(*) المحضر رقم ١٢ ص ١٩ وما بعدها.

٦) منح أعضاء مجلس إدارة الإتحاد سلفاً من أموال الإتحاد دون سند ، ومنح سلف للعاملين قبل سدادهم كامل أقساط السلف السابقة وإدراج سلف العاملين وأعضاء مجلس الإدارة ، جملتها ٤٣٢٢ جنيهاً و ٧١٥ مليماً مرحلة عن سنوات سابقة دون بيان اسماء من حصلوا عليها ودون إتخاذ إجراءات تحصيلها.

٧) زيادة رصيد العهد تحت التحصيل في الميزانية وبلوغه ٤٨٠١١ جنيهاً و ٢٩٢ مليماً واستمرار الإتحاد في صرف مبالغ العاملين تحت حساب المصروفات ، في حين يتعين إستخدام حساب السلف المؤقتة وفقاً للأصول المحاسبية ، فضلاً عن تراخي الإتحاد في تسوية هذه العهد وقد بلغ ما أمكن حصره مما لم تتم تسويته عن فترة سابقة على ١٩٧٤٠١٠١ مبلغ ٦٢٣٩ جنيهاً و ٧٨٨ مليماً وذلك بالإضافة إلى منح عهد تحت التحصيل للعاملين قبل تسوية ما لديهم من عهد ، وقد بلغت جملة ما تم حصره من هذه المبالغ ٢٦٤٨٨ جنيهاً و ٤٧٧ مليماً وقد أدى ذلك كله إلى خلل كبير في العهد تحت التحصيل مما ساعد على تبديد بعضها وتحويلها إلى سلف للموظفين الذين إعتدوا عليها أو إلى التأخير في إكتشاف التلاعب والعجز بهذه العهد وإستحالة متابعة العاملين المسئولين عن إختلاسها وتبديدها.

٨) صرف مبالغ تعادل مرتب شهر من الإدخار وفقاً لتعليمات وزارة المالية سنة ١٩٧٤ لجميع العاملين دون النظر لمدى إستحقاق العامل لهذه المبالغ ، وإثبات قيمة ما تم صرفه كمرتب إدخار بمبلغ ١١٤٤٢ جنيهاً و ٧١٤ مليماً بدلاً من حقيقة المنصرف وهو ١٩٦٧٥ جنيهاً ، ٣٩٨ مليماً وعد إتخاذ أي إجراء لاسترداد ما صرف بالزيادة.

٩) صرف مبلغ ٢٩٥٠٠ جنيه بصفة قروض لبعض الجمعيات ، وكذلك صرف مبلغ ٣٠٠٠ جنيه إعانة للجمعية المركزية بالجيزة من حساب رعاية العمال الزراعيين بالمخالفة لأحكام القانون ، الذي خصص رصيد الصندوق لرعاية هؤلاء العمال الزراعيين وحظر التصرف فيه إلا وفقاً للائحة يصدرها مجلس إدارة الإتحاد بموافقة الوزير ، وهذه اللائحة لم تصدر حتى الآن.

وقد تبين للجنة صحة ملاحظات الجهاز السابق بيانها وهي تدل على الخلل في الأوضاع والتصرفات المالية للإتحاد فضلاً عن الإسراف في أمواله وعدم المحافظة عليها وإستخدامها في غير الأغراض المخصصة لها في القانون.

❖ **المخالفات المتعلقة بشئون العاملين :**

تبين من تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقرير الهيئة العامة للتعاون الزراعي أنه ترتب على عدم إستصدار لائحة لشئون العاملين بالإتحاد بالأسلوب القانوني السليم وعدم توصيف وتحديد وظائفه وفئات العاملين فيه.

إنه لم تلتزم أية قاعدة لائحية أو أصول حسن الإدارة في كل ما يتعلق بشئون العاملين ومن أبرز المخالفات في هذا الصدد ما يلي :

١) عدم إستيفاء مسوغات تعيين بعض العاملين بالإتحاد.
٢) تحديد مرتبات المعينين بالإتحاد دون قواعد عامة موحدة.
٣) تعيين عاملين بالإتحاد بمرتبات لا تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم.
٤) رفع مرتبات بعض العاملين دون مبرر.
٥) تعيين عاملين بالإتحاد مقابل منحهم بدل تمثيل دون أن يكون لهم مرتب أصلاً.
٦) تعديل تسمية المكافآت التي عين بعض العاملين مقابلها إلى بدلات تمثيل بأثر رجعي من تواريخ تعيينهم.
٧) تقرير بدل تمثيل لبعض العاملين ذوي المرتبات بالإضافة إلى مرتباتهم دون قواعد عامة.

وقد أورد التقرير أمثلة عديدة لكل حالة من الحالات السابقة وأبدى الجهاز المركزي للمحاسبات أنه **قد تقررت هذه البدلات بقرارات من اللجنة التنفيذية أو من رئيس مجلس الإدارة دون أية قواعد تنظيمية عامة موحدة كما أن الأصل العام في شغل الوظائف هو تحديد مرتب مقابل عمل ولا يستقيم أن يكون التعيين في وظيفة يتقرر لها بدل تمثيل دون أن يكون لها مرتب أو أجر أساسي!!..**

وأضاف التقرير أن المبالغ التي صرفت كبدل تمثيل للعاملين في الإتحاد في كل الحالات المشار إليها **قد خرجت من الخضوع لضريبة كسب العمل بالمخالفة لأحكام القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩** وأنه يتعين حصر المبالغ التي صرفت دون سند من القانون كبدل تمثيل وتحصيل ما يستحق عليها من ضرائب للخزانة العامة.

وتوافق اللجنة على ما إرتآه الجهاز المركزي للمحاسبات في هذا الشأن.

٨) تقرير بدلات تمثيل لغير العاملين في الإتحاد التعاوني الزراعي :

أصدرت اللجنة التنفيذية للإتحاد التعاوني الزراعي عدة قرارات بمنح بدلات تمثيل لشاغلي الوظائف الآتية في عدة أجهزة غير تابعة للإتحاد :

أ) مديري مديريات التعاون الزراعي بالمحافظات.
ب) بعض مهندسي وزارة الري بالمحافظات.
ج) بعض المهندسين الزراعيين بالمحافظات.
د) بعض العاملين ببنك التسليف بالمحافظات.

وتتراوح قيمة المبالغ التي تقررت لهذه الفئات ما بين عشرة جنيهات وخمسة عشر جنيهاً شهرياً.

وقد لاحظ الجهاز المركزي للمحاسبات أن الفئة الأولى من العاملين تابعة للهيئة العامة للتعاون الزراعي ، قد منح لهم البدل باعتبارهم مستشارين للإتحاد وأن هؤلاء المديرين يتبعون الجهة الإدارية الرئيسية المختصة بالرقابة على الإتحاد التعاوني الزراعي طبقاً للقانون ، وهي الجهة التي تتولى فحص أعماله والتفتيش عليها والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المالية والإدارية وأنه لا يستقيم أن يكون الرقيب ممن يحصلون على مكافآت أو بدلات دون مبرر من الجهة الخاضعة لرقابته.

كما أن المادة (٦٥) من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد قصرت إختيار المستشارين بالإتحاد على المقيدين بجدول المحامين المشتغلين على أن يتم إختيارهم على مستوى المحافظات طبقاً لاحتياجات كل محافظة ولا يتوفر ذلك في مديري مديريات التعاون المذكورين وأنه يسري بالنسبة لهؤلاء ما لاحظه الجهاز بالنسبة لإخراج المبالغ المنصرفة لهم – بتسميتها كبدل تمثيل – من الخضوع قانوناً لضرائب كسب العمل.

أما بالنسبة لباقي الفئات التي تقررت لها بدلات تمثيل من أموال الإتحاد فقد صرفت لها هذه البدلات عن أعمال تدخل في إختصاص وظائفهم الأصلية وبذلك لا يكون لها سند من القانون فضلاً عن أن بعض أعمال هذه الوظائف لها صلة برقابة الدولة على النشاط التعاوني الزراعي.

ومع موافقة اللجنة على ما توصل إليه الجهاز المركزي للمحاسبات من نتائج في هذا الشأن فإنها تتساءل :

هل تم إستئذان الهيئة العامة للتعاون الزراعي في تقاضي العاملين بها لهذه المبالغ ؟ وإذا كانت قد أذنت فما هو السند في ذلك ؟ وإذا كانت لم تأذن أو لم تستأذن ، فلماذا يقدم الإتحاد على ذلك ؟ وإذا أذنت كيف يكون الرقيب مستشاراً يمنح بدل تمثيل وكيف يؤدي مهمته الرقابية ؟ إن هذا المسلك من الإتحاد ينطوي على كثير من المعاني التي لا يمكن أن يسلم بها أحد ، ولا يشفع في تبرير ذلك ما ذكره السيد وزير الري أمام اللجنة من أنه طلب صرف هذه البدلات للعاملين التابعين له.

❖ بحث أوضاع بعض أعضاء مجلس الشعب في الإتحاد :

أثار الجهاز المركزي للمحاسبات في تقريره موضوع تعيين بعض أعضاء مجلس الشعب في تكوينات الاتحاد التعاوني أو في بعض وظائفه في السنوات من ١٩٧٢ إلى ١٩٧٤.

وقد فحصت اللجنة أوضاع السادة أعضاء المجلس في الإتحاد وتبين أنهم ينقسمون إلى مجموعتين :

❖ أعضاء مجلس الشعب المنتخبون في المنظمات التعاونية الزراعية :

هناك أعضاء في مجلس إدارة الإتحاد التعاوني قد إنتخبوا طبقاً للقانون ممثلين لجمعياتهم الأعضاء في الإتحاد ، هؤلاء إنما استعملوا حقهم الدستوري والقانوني في الإنضمام للجمعيات وفي الترشيح لمجالس إدارتها ، وكذلك الترشيح لمجلس المستوى الأعلى في البنيان التعاوني شأنهم في ذلك شأن جميع المواطنين وحقهم الدستوري في تكوين الجمعيات والإشتراك في عضويتها وقد سبق للجنة التشريعية بمجلسكم الموقر أن بحثت هذا الموضوع وإنتهت فيه إلى أن إنتخاب عضو المجلس أثناء مدة

عضويته في مجالس إدارة الجمعيات التعاونية والجمعيات الخاصة والنقابات والغرف التجارية والصناعية والإتحادات الخاصة بها وغيرها من المنظمات الجماهيرية أمر جائز ، ذلك أن عضوية المجلس لا يمكن أن يترتب عليها قانوناً حظر أي نشاط إجتماعي أو إقتصادي للعضو إلا إذا كان في هذا النشاط ما يتعارض مع مقتضيات العضوية وواجباتها ، وطالما أن إختيار العضو يتم بطريق الإنتخاب لا عن طريق التعيين فلا تقوم في هذه الحالة أية شبهة إستغلال لصفة العضوية في المجلس.

ومع ذلك فقد أثير وجود مخالفة من بعض هؤلاء الأعضاء لحكم المادة ٣٢ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية التي إشترطت أن يتوافر في أعضاء مجلس إدارة البنيان التعاوني ما يلي:

" ألا يكون عضواً في مجلس إدارة جمعية تعاونية زراعية أخرى من ذات المستوى ".

" ألا يكون موظفاً في جهة لها إتصال بنواحي الإدارة أو الإشراف أو التوجيه أو التمويل أو التحصيل بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية.

وترى اللجنة أن الحكمة من وراء الشرط الأول أن لا تتحقق إلا إذا سرى منع الجمع على الصعيدين النوعي والجغرافي كما لو كانت الجمعيات في محافظة أو مركز واحد وإن إختلفت في النوع.

وفي هذا الخصوص يستوي جميع أعضاء مجالس الإدارات بالبنيان التعاوني سواء كانوا أعضاء في مجلس الشعب أم لا.

أما فيما يتعلق بالشرط الثاني فإن النص يمنع الموظف في الجهة التي لها إتصال بمصالح الجمعيات من أن يكون عضواً بمجلس الإدارة ولا يغير من هذه الصفة تفرغ الموظفين من أعضاء مجلس الشعب من وظائفهم فترة عضويتهم بالمجلس .. ذلك أن علاقتهم الوظيفية لم تنته بإنتخابهم في مجلس الشعب وإنما أوقف القانون بعض آثار هذه العلاقة ، وعلى ذلك فشأنهم شأن سائر الموظفين الذين ينطبق عليهم المنع.

وترى اللجنة أنه يجب تصحيح جميع الأوضاع التي تشكل مخالفة لهذين الشرطين وإلا فبطلان عضوية مجلس إدارة الإتحاد هو الجزء الذي يترتب على هذه المخالفات بكل ما ينتجه من آثار.

وأن التحقق من صحة تطبيق القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ إنما هو من إختصاص الجهة الإدارية وهي الهيئة العامة للتعاون الزراعي المسئولة عن الإشراف على البنيان التعاوني بجميع تشكيلاته ومستوياته.

❖ المعينون من أعضاء مجلس الشعب في وظائف الإتحاد :

عَيَّنَ الإتحاد عدداً من أعضاء مجلس الشعب في وظائف دائمة أو وظائف مستشارين على مستوى المحافظات وتختلف أوضاعهم تبعاً لاختلاف الأحوال الآتية :

أولاً : من كانوا موظفين بالإتحاد التعاوني قبل إنتخابهم أعضاء بمجلس الشعب.

ثانياً: من كانوا معينين بالحكومة والقطاع العام وإنتهت خدمتهم بسبب عضويتهم في مجلس الأمة ويعتبر تعيينهم بالإتحاد التعاوني من قبل إعادة التعيين.

ثالثاً: من يعمل فعلاً بوحدات الحكومة أو القطاع العام.

رابعاً: أصحاب المهن والأعمال الحرة الذين يمارسون لحسابهم الخاص.

وقد ناقشت اللجنة هذه الأوضاع على ضوء المادتين ٢٤ ، ٢٨ من قانون مجلس الشعب رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ وأنظمة العاملين.

فالمادة ٢٤ تقضي بأنه " إذا كان عضو مجلس الشعب عند إنتخابه من العاملين في الدولة أو في القطاع العام يتفرغ لعضوية المجلس ويحتفظ له بوظيفته أو عمله وتحتسب مدة عضويته في المعاش أو المكافأة.

ويكون لعضو مجلس الشعب في هذه الحالة أن يقتضي المرتب والبدلات والعلاوات المقررة لوظيفته أو عمله الأصلي من الجهة المعين بها طوال مدة عضويته.

ولا يجوز مع ذلك أثناء مدة عضويته بمجلس الشعب أن تقرر له أية معاملة أو ميزة خاصة في وظيفته أو عمله الأصلي.

وتقضي المادة (٢٨) بأنه " لا يجوز أن يعين عضو مجلس الشعب في وظائف الحكومة أو القطاع العام أثناء مدة عضويته بالمجلس ، ويبطل أي تعيين يتم على خلاف ذلك".

وإستثناء من ذلك يجوز إعادة تعيين من سبق شغله لوظيفته في الحكومة أو القطاع العام.

وقد إنتهت اللجنة في هذا الشأن إلى ما يلي:

الحالات الواردة أولاً :

إن العضو الذي سبق تعيينه في الإتحاد قبل إنتخابه لعضوية مجلس الشعب يكون شأنه شأن جميع العاملين في الدولة أو القطاع العام إذ أن هؤلاء إذا ما انتخبوا في مجلس الشعب يحتفظ لهم بوظائفهم .. الخ.

ووضعهم بلا شك وضع قانوني.

فإذا كان من غير العاملين بالدولة أو القطاع العام ، فمن باب أولى أن يبقى في عمله بعد إنتخابه عضواً بمجلس الشعب ، وعلى ذلك فلا مخالفة من هؤلاء لأية قاعدة قانونية ، ولهم الحق في البقاء في وظائفهم.

وهذا الوضع ينطبق على حالة السيد العضو على أبو الوفا الذي تبين للجنة أنه عين في الاتحاد قبل إنتخابه بمجلس الشعب.

❖ الحالات الواردة في ثانياً :

يعتبر تعيينهم إعادة تعيين تتفق ونص المادة ٢٨ من قانون مجلس الشعب التي عالجت حالات السادة أعضاء المجالس السابقة الذين كانوا من موظفي الدولة وإنتهت خدمتهم أو أحيلوا إلى المعاش بسبب عضويتهم بمجالس الأمة السابقة.

وبذلك يتضح أنه لا غبار على هذا التعيين الذي جاء تطبيقاً لهذا النص ، كما أنه لا يترتب على هذا التعيين جمع بين وظيفتين لدى جهتين في آن واحد وهو ما تمنعه قوانين التوظف.

❖ الحالات الواردة ثالثاً :

أما بالنسبة للأعضاء الذين يندرجون تحت البند ثالثاً فترى اللجنة أن تعيينهم يتعارض بصفة خاصة مع أحكام القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ بشأن مجلس الشعب.

❖ الحالات الواردة في رابعاً :

وتنطبق على خمسة من أعضاء المجلس منهم إثنان من المحامين المشتغلين لحسابهم الخاص ، أما الباقون فهم من المزارعين ذوي الخبرة في مجالات التعاون الزراعي ولا يوجد في وضع هؤلاء إية مخالفة للقانون.

وترى اللجنة أنه وإن كان ظاهر نص المادة (٢٨) من قانون مجلس الشعب لا يحظر قيامهم بأداء أعمال الإتحاد التعاوني ، إلا أن اللجنة ترى ملاءمة أن يتركوا هذه الأعمال دفعاً لأية مظنة.

وقد برر السيد رئيس الإتحاد التعاوني تعيين السادة أعضاء المجلس بوظائف الإتحاد أن صالح العمل به كان يقتضي الإستعانة بشخصيات تستطيع مواجهة المسئولين على مستوى المحافظات.

وترى اللجنة أنه كان يمكن أن يجد الإتحاد التعاوني شخصيات قوية تستطيع المواجهة المطلوبة من غير أعضاء مجلس الشعب وذلك رفعاً للحرج وإبتعاداً عن مواطن الشبهة.

خامساً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والمزايا المالية لأعضائه

توجه الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم نظر أعضائها والمشتغلين فيها بضرورة تجنب المحاباة والمحسوبية والحصول على مزايا غير عادية ، حتى لا يشيع بين المجتمع بصفة عامة وأعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة أن التنظيم التعاوني ، يدار لصالح شئون هؤلاء الذين يجلسون في مراكز القيادية ، وعلى وجه الخصوص القيادات التي تملك القدرة على إتخاذ القرارات ، ومن أجل ذلك نرى عدداً كبيراً من التنظيمات التعاونية في الخارج تضع في لوائحها النظامية مواداً من شأنها أن تمنع المحسوبية أو المحاباة ..

وفيما يلي نعرض بعض وجهات النظر فيما يتعلق ببعض المزايا التي وقعت فيها بعض التعاونيات.

ومن الحقائق المعروفة أن الحركة التعاونية الزراعية تُعد حركة شعبية قصد بها العمل على رفع مستوى الفلاح إقتصادياً وإجتماعياً وثقافياً ، كما أنها أداة الدولة لزيادة الإنتاج الزراعي وفقاً لخطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية التي تضعها الدولة ، فالذين ينفذون هذه الخطة ، ويضعون السياسة موضع التطبيق – في النهاية هم جماهير الفلاحين.

وباعتبار التعاون الزراعي ، عملاً شعبياً ، فهو عمل تطوعي يتقدم للإسهام فيه كل من يرى في نفسه المقدرة على أداء واجبه نحو بلده من خلال أداء الواجب نحو الفلاحين وهم غالبية شعبنا المصري ، وأداء الواجب في هذا النطاق يتضمن معنى التضحية والبذل شأنه في ذلك شأن ما يبذل من واجب في نطاق الجمعيات سواء كانت علمية أو ثقافية أو خيرية ، وكذلك شأن ما يبذل في نطاق النقابات سواء كانت مهنية أو عمالية.

من أجل ذلك فإن هذا العمل الذي يهرع إليه الراغبون ويتخاذل عنه غيرهم ، لا يجب أن يستهدف مجرد المقابل المادي ، وإلا فقد ما ينطوي عليه من معان سامية ، وهكذا فإن الأصل فيه ، عمل بلا مثوبة مادية ، لأنه

من أجل الوطن ذاته ، ومن أجل جماهير الشعب ، وما يقدم للوطن هو أداء لفرض واجب وليس أداء لمهنة أو وظيفة.

فالقيمة المعنوية لهذا العمل الوطني يجب أن تكون موضع النظرة الثاقبة لكي تعود لهذه القيمة مكانتها وقداستها ، إن بعض الظروف قد تطرأ على قيم المجتمع فتهزها في النفوس لتحتل مكانها قيم عارضة غير أصيلة ، ولكن أصالة الشعب المصري ، ومكمن الحضارة التي إستقرت في وحداته وما رسخ في ضميره من أخلاقيات ، كل ذلك كفيل أن تعاد للقيم الرفيعة كل ما كانت تنعم به في نفوس أفراد الشعب.

ولكن ذلك عبء كبير نتحمله جميعاً ، ونسأل عن الوفاء بأعبائه ، إلى أن تنتظم الأمور ، وتستقيم النظرة إلى كل عمل يؤدي من أجل الوطن حتى يعود كل شئ إلى القصد الأصيل منه.

ومع ذلك فقد يتحمل الشخص بسبب أداء واجبه التطوعي أعباء مالية ، فإذا لم يشأ أن يكون متبرعاً أو قد يكون في حالات تسمح له بالتبرع فمن حقه أن يحصل على ما أداه.

ومن هنا نشأت فكرة الحصول على النفقات الفعلية وهي متمشية مع المنطق ، إذ الواجب أن يتحمل بالعبء كل من أدى العبء عنه أو لحسابه بل إن قانون التعاون تخطى هذه الحالات إلى حالات أخرى يؤدي فيها المتطوع أعمالاً معينة لا تكلف مالاً ، لكن تستنفذ جهداً ووقتاً فكانت النصوص التي تعطي الجمعية العمومية الإختصاص في تحديد مكافآت عن أعمال محددة.

❖ الجمعية العمومية والمكافآت :

تنص المادة رقم ٤٤ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ التي تتكلم عن إختصاصات الجمعية العمومية ، تنص في الفقرة الخامسة على تحديد وتوزيع مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية.

والمادة ٢٢ التي تحدد كيفية توزيع صافي الفائض المتحقق من الأعمال الجارية للجمعيات التعاونية الزراعية تحدد في الفقرة السادسة ما تقرره الجمعية العمومية من مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة على ألا يزيد مجموع

هـذه المكافآت على ١٠% في ضوء نشاط كل عضو بالإضافة إلى المكافآت الأخرى التي تقرر لهمَ نظير أعمال خاصة يكلفون بها.

ومن هذين النصين يتضح أمران :

الأول : تتضمن القاعدة العامة فيما يستحقه أعضاء مجلس الإدارة من مكافآت وهي :

أ) مكافآت في ضوء نشاط كل عضو.

ب) مكافآت نظير أعمال خاصة يكلفون بها.

الثاني : صاحب الحق في تقرير هذه المكافآت بنوعيها الجمعية العمومية دون غيرها.

وقد إستوحت المادة ٢٨ من عقد تأسيس الاتحاد التعاوني هذه المعاني إذ نصت على أن :

" يمنح بعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة مكافآت لحُسن الإدارة بقرار من الجمعية العمومية ، ويمنح أعضاء المجلس مصاريف حضور عن الجلسات قدرها خمسة جنيهات عن كل جلسة ، وتتحمل الجمعيات الأعضاء مصاريف الإنتقال بالسكة الحديد وبدل السفر إذا تم ذلك ".

فالقاعدة هنا أيضاً أن منح المكافآت هو لبعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة عن حسن الإدارة.

ولاشك أن حُسن الإدارة نتيجة يتوصل إليها بالعمل الجاد والخبرة والكفاءة ، ولعلنا نلمس أن المادة ٢٢ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ نصت على أن المكافآت تقرر في ضوء نشاط كل عضو فالأساس الذي تتقرر عليه المكافآت هو ما يبذله كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة من أجل تحقيق إدارة حسنة ، ومن هنا يمكن أن تتفاوت المكافآت من عضو إلى عضو ، وكذلك من فترة زمنية إلى فترة زمنية أخرى .. **فتنتفي فكرة الثبات في هذه المكافآت ، إذ أنها تدور مع الجهد المبذول لحُسن الإدارة ، زيادة أو نقصاً ، ويكون الإختصاص في تقرير ذلك كله للجمعية العمومية دون غيرها ، وهو ما أكدته المادة ٣٦ من عقد التأسيس في البند (٤).**

ولقـد أضـافت المادة ٢٨ من عقد تأسيس الإتحاد مصاريف حضور الجلسات وهذه يتحملها الإتحاد ، أما مصاريف الإنتقال وبدل السفر فتتحمله الجمعيات الأعضاء بالنسبة لممثليها في مجلس الإدارة.

نطاق حقوق مجلس الإدارة المالية :

يتحدد نطاق ما يمكن لعضو مجلس الإدارة أن يحصل عليه من الإتحاد في الآتي :

أ) نفقـات فعلية : مصاريف السفر وما يقتضيه من مصاريف فعلية لازمة.

ب) مصاريف : عن الحضور.

ج) مكافآت : عن النشاط والجهد الذي يبذله العضو لحُسن الإدارة.

بقيـت النسبة التي حددتها المادة ٢٢ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ في البند سادساً ، وهى ألا يزيد مجموع المكافآت عن ١٠% من الفائض ، وهل تسـري كقاعدة عامة على الإتحاد أم أنها تتعارض مع القواعد الخاصة به ؟!! إن المادة ٢٢ تتكلم عن توزيع صافي الفائض ، وهو الذي يتحقق نتيجة للأعمـال الجاريـة التـي تقوم بها الجمعيات التعاونية ، فهل يقوم الإتحاد التعاوني بأعمال جارية كتلك التي تقوم بها الجمعيات ؟!!

فـإذا إستعرضـنا ما يقوم به الإتحاد التعاوني وجدناه مجرد الخدمات للجمعيات التعاونية سواء كانت هذه الخدمات معاونة ، أو مراجعة للحسابات (م٦٥).

هذا بالإضافة إلى الأهداف التي يعمل لتحقيقها في مجالات التعاون في الداخل والخارج.

كـل ذلك يخرج بطبيعته عن الأعمال الجارية التي تقوم بها الجمعيات كالتسويق .. إلخ.

إذا كـان الأمـر كذلـك ، وإذا رجعنا إلى عقد تأسيس الإتحاد نجد أن المـادة ٤٥ منه تنص على أنه " إذا تبقى شئ بعد سداد كل النفقات ووفاء الإلتزامات كان هذا الباقي رصيداً مالياً للإتحاد يرحل للعام التالي ".

فإن الباقي ليس فائضاً لأن الإتحاد لا يقوم إلا بخدمات يتحمل من أجل أدائها بالتزامات مالية ، ولذلك فقد أعتبر الباقي رصيداً وليس فائضاً ، وبالتالي فهو غير قابل للتوزيع.

وعلى ذلك فإن المكافآت التي تتقرر لبعض أو كل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك بدل حضور الجلسات ليس إلا نفقات تدخل ضمن جميع النفقات والإلتزامات المالية التي تحتاجها الخدمات التي يؤديها الإتحاد ، والباقي إنما يكون بعد الوفاء بها ولذلك فلا يجوز أن توصف المكافآت بصفة التوزيع من الفائض وبالتالي فإن القول بأن هذه المكافآت تعطي في حدود نسبة ١٠% من الباقي قول لا سند له من القانون أو المنطق.

إذا كان ذلك ما قضت به نصوص القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ وعقد تأسيس الإتحاد التعاوني ، فعلى أي سند يقوم بتقرير بدل التمثيل لأعضاء مجلس الإدارة ؟

بالإستعراض السابق للنصوص يتضح أنها تتكلم عن مكافآت ولا تتكلم عن بدل التمثيل وبالتالي فإن النصوص القانونية وكذلك نصوص عقد التأسيس لا تصلح سنداً لتقرير هذا البدل.

وإذا ظن أحد أن الجمعية العمومية إذا وافقت على قرار مجلس الإدارة بتقرير بدل التمثيل – وهي السلطة العليا في الإتحاد – تكون قد أسبغت شرعية ما على هذا القرار ، فهذا لا يمكن التسليم به ، ذلك أن الجمعية العمومية وإن كانت تمتلك هذه السلطة إلا أنها لا تملك إستعمال هذه السلطة ، حيث أن هذه السلطة هي للقانون ، وبالتالي فلا تملك الجمعية العمومية أن تخالف أحكامه ، أو أن تخرج عن الحدود التي رسمها لاستعمال إختصاصاتها ، وبالتالي فإن عقد التأسيس أيضاً لا يجوز أن يتضمن ما يخالف أحكام قانون التعاون.

ولقد ذكر أحد السادة وزراء الزراعة أنه إعترض على قرار مجلس الإدارة بالجمع بين المكافأة وبدل التمثيل ، وإن كان لا يعلم ماذا تم بصدد هذا الإعتراض.

ولقد قيل أن بدل التمثيل هو مقابل لأعباء الضيافة ، وقد يكون في ذلك بعض المنطق ، ولكن لابد من السند القانوني ، وكذلك لا يمكن الإرتكاز إلى أن القانون سكت ولم يمنع ، كما أنه لم يسمح به ، وبذلك يمكن للجمعية

العمومية أن تأخذ الموقف في يدها ، فإن القانون تكلم عن المكافآت كما تكلم عقد التأسيس عن مصاريف السفر وبدل السفر ومصاريف حضور الجلسات حتى جلسات اللجان لم يغفل النص على بدل حضورها ، **وهذا التفصيل يبين أن القانون يقف إلى جانب المنع** ، وليس سكوته إلا مؤيداً لذلك بعد أن فصَّلَ مـا يمكن الحصول عليه. كما أن القانون ليس فيه ما يمنع أن يتحمل الإتحاد بالمصاريف الفعلية التي يستلزمها أداء الخدمات التي تدخل في أهدافه.

ولقد توسع مجلس الإدارة في تقرير بدل التمثيل حتى عُمِمَ على أعضاء مجلس الإدارة جميعاً.

وقـد تبين للجنة من إستعراضها لتقرير الجهاز المركزي للمحاسبات وتقارير الهيئة العامة للتعاون الزراعي ومن الأقوال التي استمعت إليها في محاضـرها حصول أعضاء مجلس إدارة الإتحاد على المزايا المالية المبينة فيما يلي:

١) بدل تمثيل أعضاء مجلس إدارة الإتحاد :

أورد تقريـر الجهاز ذكر المادة (٢٨) من النظام الأساسي للإتحاد التي تمـنح الجمعـية العمومية له سلطة منح كل أو بعض أعضاء مجلس إدارته مكافأة لحُسن الإدارة بقرار منها.

وأثبـت التقرير أنه **لم يصدر من الجمعية العمومية للإتحاد في أي من إجتماعاتها قرارات بمنح مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية وإنمـا لوحظ أن الإتحاد قد صرف بدل تمثيل شهري للسادة أعضاء مجلس الإدارة الذيـن أورد التقرير أسماءهم تتراوح بين ١٢٥ ، ٢٥ جنيهاً شهرياً بقرارات من اللجنة التنفيذية وفي بعض الحالات لم يعثر الجهاز على القرار الصادر بمنح البدل المذكور!!..**

٢) بدل طبيعة العمل لأعضاء مجلس الإدارة :

أورد تقريـر الجهـاز المركزي للمحاسبات أن اللجنة التنفيذية للإتحاد قـررت بـتاريخ ١٩٧٤/٦/١٧ منحبدل إنتقال ثابت لأعضاء اللجنة التنفيذية بواقـع خمسـين جنيهاً شهرياً ، ولأعضاء مجلس الإدارة بواقع ثلاثين جنيهاً شـهرياً ثـم عادت اللجنة فقررت بجلسة ١٩٧٤/٧/٩ أي بعد ٢٢ يوماً من قرارها الأول تصحيح هذا القرار باعتبار ما يصرف لأعضاء مجلس الإدارة

وأعضـــاء اللجنة التنفيذية **كبدل إنتقال وإعتبار ما يصرف إليهم بهذا الوصف بـــدل طبيعة عمل ، نظير ما يبذلونه من جهد ومصاريف في أعمال الإتحاد وحضور جلساته ولجانه.**

وقد أورد التقرير أسماء الأعضاء الذين تقررت لهم هذه البدلات ، وهم ٤٩ عضواً بمجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وسكرتير عام الإتحاد وسكرتيره المساعد وأمين الصندوق ورئيس الإتحاد ونائبه.

وذكر الجهاز المركزي أن تقرير بدل الإنتقال الثابت آنف الذكر مخالف لأحكـــام المـــادة (٣٨) مـــن الـــنظام الأساسي للإتحاد ، فضلاً عن مخالفته للقواعد العامة التي تقضي بتقرير هذا البدل لمواجهة نفقات فعلية أنفقت في أغـــراض مصلحية وللعاملين الذين يشغلون وظائف تقتضي إستعمال وسائل الـــنقل إستعمالاً متواصلاً ومتكرراً ، كذلك فإن إسباغ وصف بدل إنتقال على هـــذه المـــبالغ ثم تسميته ببدل طبيعة عمل يوضح عدم جدية الأسباب التي يبرر بها صرفهما إلى من صرفت إليهم.

فضـــلاً عـــن أن أعضاء مجلس إدارة الإتحاد يصرف لهم بدل حضور جلسات بواقع خمس جنيهات عن كل جلسة يحضرونها طبقاً للمادة (٢٨) من النظام الأساسي ، فضلاً عن قيمة ما يتكبده العضو من مصاريف إنتقال وبدل مبيت.

٣) مكافآت أعضاء مجلس الإدارة :

صرف مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بواقع ٣٠٠ جنيه لكل منهم في ١٣/٦/١٩٧٤ بلغت جملتها ١١٤٠٠ جنيه على أساس **أنها قيمة حوافز بدلاً من الأرباح المقررة** إستناداً إلى المادة ٢٢ من القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بـــدون وجه حق **وذلك رغم أن الفائض الذي يتحقق بميزانية الإتحاد ممثلاً الفرق بين إيراداته ومصروفاته** ، وبإعتبار أن الاتحاد جهاز معاونة وإشراف ورقابـــة على الجمعيات التعاونية والزراعية وليس من بين أغراضه التعامل **والتســـويق أو غيره مما يمكن أن يعد معه هذا الفرق فائضاً يجوز التوزيع مـــنه إذ أن إيرادات الإتحاد كلها تتحقق بالطريقة السيادية التي لا يمكن أن يـــبذل فـــي سبيلها أعضاء مجلس إدارته جهداً يساهم في تحقيقها مثل ما تحققه الجمعيات التعاونية الزراعية نتيجة لمعاملاتها.**

٤) صرف مبالغ كتعويض عما أنفقوه على التعاونيات :

أ) قـــرر مجلس إدارة الإتحاد لجلسته المنعقدة في ١٩٧٣/١٢/٢٦ صرف مبلغ ٢٠٠ جنيه لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة تعويضـــاً عمـــا أنفقـــوه على التعاونيات عن عامي ١٩٧١ – ١٩٧٢.

ب) قررت اللجنة التنفيذية بتاريخ ١٩٧٣/٩/٢٢ صرف مبلغ ٥٠٠ جنـــيه للسيد أمين الصندوق نظير ما تكبده من مصروفات من سبتمبر ١٩٧٠ إلى ١٩٧٢/١٢/٣١.

ج) قـــررت اللجنة التنفيذية بتاريخ ١٩٧٤/٦/٢ صرف ٥٠٠ جنيه لكل عضو من أعضائها نظير ما تكبدوه من المصروفات على التعاونيات.

والواقـــع أن الجمعـــية العمومـــية ظلت بعيدة عن هذه القـــرارات ثم أبعد مجلس الإدارة أيضاً لتصير اللجنة التنفيذية صـــاحبة القـــرار وحدهـــا وفـــي كل ذلك خروج على أحكام القـــانون ، ســـيما إذا لـــم تتضح عناصر الإنفاق التي أنفقها الأعضاء ومستندات هذه النفقات.

٤) الجمع بين المزايا المالية من أكثر من منظمة تعاونية :

أثبت الجهاز المركزي للمحاسبات بالنسبة لأعضاء مجلس إدارة الإتحاد الملاحظات الآتية :

أ) الجمـــع بيـــن أعمـــالهم بالإتحاد وجهات أخرى في قطاع التعاون الزراعي بلغت في بعض الحالات خمس جهات.

ب) الجمـــع[*] بيـــن ما يتقاضونه من مبالغ من الإتحاد (مكافآت ، بدل تمثيل .. إلخ) وبين ما يتقاضوه من الجهات المشار اليها.

ج) تأثـــير الجمـــع علـــى حسن قيامهم بأعمالهم في الإتحاد والجهات الأخرى ، فضلاً عن مدى سلامة تحصيل الضرائب المستحقة على ما قبضوه من مبالغ.

---

[*]) وقد اورد التقرير نماذج لهذه الحالات : لا نرى ما يستدعي ذكرها لأن العبرة هنا هي توضيح طبيعة المخالفات التي كشفتها اللجنة ورأت أن فيها إنحراف عن القوانين واللوائح المعمول بها في التعاون والتي ترى توجيه نظر التعاونيين إليها حتى يتجنبوها مستقبلاً.

سادساً : الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والرقابة على نشاطه

من الحقائق المعروفة للمشتغلين في الحركة التعاونية أن هناك العديد من الرقابات التي تمارس حقها الرقابي على أوجه النشاط المتعدد للحركة التعاونية ، ورغماً عن تعدد هذه الرقابات فإن الحركة التعاونية تعاني الكثير من مظاهر الإنحراف.

ومما لاشك فيه أن هناك مواصفات علمية ينبغي أن تتوافر في أي نظام رقابي سليم ، والتي منها الأخذ في الإعتبار طبيعة النشاط التعاوني وإحتياجاته والأسلوب الأمثل لسرعة كشف الإنحرافات وتصحيحها .. وسنعرض فيما بعد بعض وجهات النظر فيما يتعلق بالرقابة على النشاط التعاوني ومدى إنحراف البنيان التعاوني عن الأخذ بمتطلبات النظم الرقابية السليمة في حدود القوانين الموضوعة في هذا الشأن.

ويتبين من أحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ أن الجمعيات التعاونية والإتحاد التعاوني تشكيلات شعبية تقوم على أساس من مبدأ الديمقراطية ، وتسهم في تنفيذ السياسة الزراعية للدولة كتنظيمات شعبية تتأثر لاشك بالإتجاهات المعاصرة التي تتجه إلى تمتع هذه التنظيمات باستقلالية وحرية الحركة.

وهذا لاشك منطق سليم يقصد به أن تندفع الشعوب في تنظيماتها بعيداً عن التعقيد والقيود التي تُشكل عثرات في طريق أداء الواجب والوصول إلى الأهداف السامية التي تقصد إليها التعاونيات ، إلا أنه يجب أن نفرق في هذا الصدد بين ما يُعرقل السير ويضع العقبات أمام العمل ، وبين الإجراءات التي يقصد بها حماية العمل التعاوني والأخذ بيده وترشيده ، ليصل إلى غايته.

ولعل من بين الأسباب التي دعت إلى إصدار القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ حماية العمل التعاوني وأدوات هذا العمل وعلى وجه الخصوص أموال التعاون ، وهو ما أفاضت في شرحه الأعمال التحضيرية لهذا القانون ، وكُنا من بين الذين لهم نصيب في هذا الشرح.

وعلــى هــنا فــإن الرقابة التي نص عليها قانون الجمعيات التعاونية الزراعــية رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ تقصد إلى الرعاية والحماية ، ولم يقصد بها الوصـــاية والتســلط ، وفــرق كبــير بين الغرضين ، فالغرض الثاني يجب الإعراض عنه وعن كل وسيلة تؤدي إليه. **أما الغرض الأول فهو الذي يجب أن تهيأ له الظروف ، وتمهد الطريق أمام وسائله لتصل إلى فعالية وتأثير ما تحــتاجه الحــركة التعاونــية دون أن يزعم أحد أنه خاضع لوصاية أياً كان شكلها ومهما كانت طبيعتها.**

❖ **الرقابة على التعاونيات :**

نــرجو أن نوجــه الأنظار إلى أن قانون الجمعيات التعاونية ٥١ لسنة ١٩٦٩ قد أفرد باباً كاملاً للرقابة هو الباب السادس منه. وقد تضمن المواد من ٥٢ إلــى ٦١ ، ثــم تكلمت المواد ٦٨ ، ٧٠ ، ٧٣ ، ٧٤ ، ٧٥ عن أساليب الجهات الإدارية في مباشرة إشرافها على الإتحاد التعاوني بصفة خاصة **فضلاً عــن المــادة ٢٩ التــي إعتبرت أموال الجمعيات التعاونية في حكم الأموال العامة.**

ولــم يغفــل عقد تأسيس الإتحاد التعاوني عن أهمية الرقابة فنص على كيفية المراجعة والتفتيش ، وعن الجهات التي تقوم بهما في المادتين ٣٠ ، ٣١ مــنه ، ولذلك فلا تعرض اللجنة هذه الأحكام إلا من الجانب الذي يكشف عن كيفية مزاولة الرقابة ، حتى يمكن إلقاء الضوء على حقيقة الأوضاع.

وطــبقاً للأحكــام الســابق الإشارة إليها تباشر الدولة رقابتها بواسطة الوزير المختص وهو وزير الزراعة. فالوزير – تبعاً لذلك – هو رأس الجهاز الرقابي الذي يتولى أعمال الفحص والتفتيش والتأكد من التطبيق السليم للقوانين واللوائح والتعليمات المالية والإدارية.

وأعطــى القانون للوزير أداة تؤدي مهام الفحص والتفتيش وهي الهيئة العامــة للــتعاون الزراعــي التــي حلت محل المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية.

هــذا فضــلاً عن رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات التي نص عليها قانون الجهاز رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ ، وكذلك الإشارة عن هذه الرقابة التي أوردتها المادة ٥٣ من قانون التعاون الزراعي.

أمـا المـادة ٦٨ فقد حددت الإشراف على جميع أجهزة الإتحاد ، كما حددت المسئولية عن حُسن سير العمل فيها.

ونصت على تعيين رئيس تنفيذي يتولى مسئولية الإشراف وحُسن سير العمـل وتنفيـذ قـرارات مجلـس الإدارة ، يصـدر بتعيينه قرار من رئيس الجمهوريـة ولعـل وضع هذا الرئيس يمثل حلقة الإتصال بين الأجهزة التي يُشرف عليها وبين الوزير المختص وهو رأس الجهاز الرقابي.

وإذا كانـت وسائل الرقابة التي سبق الحديث عنها تعتبر رقابة خارجية علـى الجمعـيات التعاونـية والإتحاد التعاوني. فإن القانون لم يغفل الرقابة الداخلـية (م ٥٤) التـي يقـوم بهـا في كل جمعية عدد من أعضاء جمعيتها العمومية ، يشكلون لجنة للرقابة وإن شارك في إختيار هؤلاء الأعضاء جهات أخـرى معيـنة ، إلا أن مـا تقوم به هذه اللجنة يظل واقعاً في نطاق الرقابة الداخلية ، إذ أن الذين يقومون بها هم أعضاء من الجمعية العمومية.

كما أن عقد تأسيس الإتحاد التعاوني نص على تشكيل هذه اللجنة لتقوم بالرقابة على أعمال الإتحاد (م ٣٣ من عقد التأسيس).

هكـذا أحـاط القانون وعقد تاسيس الإتحاد التعاوني النشاط التعاوني ، والحركة التعاونية بوجه عام بسياج متين يحميها ، ويحافظ على نبتها وثمارها.

إلا أن الواقـع إختلف في شكله وجوهره عند وضع هذا السياج المنظم موضع التنفيذ.

❖ **بعض المخالفات :**

فقـد ثبت للجنة فيما يتعلق بالتنظيم القانوني والإداري للإتحاد وجود المخالفات الآتية :

أولاً : عدم ممارسة الرئيس التنفيذي لاختصاصاته :

فبرغم ورود النص على منصب الرئيس التنفيذي للإتحاد في القانون وتحديـده صراحة لاختصاصه ، ورغم تعيينه بقرار من رئيس الجمهورية ، فإن من تم تعيينه في هذا المنصب لا تتوفر فيه الشروط اللازمة قانوناً لذلك إذ هـو رئـيس مجلس إدارة الجهة الإدارية المختصة بالرقابة على الإتحاد وهـو بهـذه الصفة يمتنع عليه أن يعين عضواً بمجلس إدارة الإتحاد طبقاً

للفقــرة (٧) من المادة(٣٢) والمادة (٦٦) من القانون ، هذا بالإضافة غلى أنــه لا يســتقيم أن يتولى منصبي الرئيس التنفيذي للإتحاد ورئيس مجلس إدارة الهيئة المختصة قانوناً بالرقابة على قرارات وتصرفات هذا الإتحاد!!..

ونتــيجة لهــذا الــتعارض بين الوضعين فقد إستبان للجنة أن السيد المهندس محمود فوزي لم يمارس إختصاصه كرئيس للمجلس التنفيذي على النحو الذي حدده القانون.

ثانــياً : مخالفــة تشكيل اللجنة التنفيذية وما باشرته من إختصاصات للقانون :

إن الــنظام الأساســي للإتحاد قد تضمن النص بالمخالفة للقانون على إنشــاء اللجنة التنفيذية التي تمارس معظم إختصاصاته الأساسية التي جعلها القــانون مــن حق مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ووجود هذه اللجنة في النظام الأساسي لا سند له من القانون ، وتصرفاتها وقراراتها التي إغتصبت بها إختصاصات مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للإتحاد تعتبر باطلة وغير شرعية ، وخاصة في المسائل المالية ومسائل العاملين في الإتحاد ، وقد أدى وجــود هــذه اللجــنة إلــى عــزل مجلس إدارة الإتحاد عن مباشرة أخطر الإختصاصــات التي ناطها به القانون ، ومن بينها إختصاصه بتعين العاملين في الإتحاد ، ومناقشة تقارير الجهات المختصة عن نشاطه وأعماله.

ثالثاً : عدم تشكيل لجنة المراقبة للإتحاد :

لــم تشــكل فــي الإتحــاد لجنة المراقبة إعمالاً لحكم القانون وللنظام الأساســي للإتحاد وهذا يعد مخالفة يسأل عنها مجلس إدارة الإتحاد والرئيس التنفــيذي له وهيئات وأجهزة الرقابة عليه. وقد ترتب على ذلك عدم ممارسة هــذه اللجــنة لاختصاصاتها اللازمة لضبط أعمال الإتحاد وتصرفاته المالية وكفالة مطابقتها للقانون واللوائح وتحقيقها للمصلحة العامة.

رابعاً : عدم تعيين مراجع حسابات قانوني للإتحاد :

أغفــل الإتحــاد تعييــن مراجع حسابات قانوني له حسبما يُحتِّم ذلك القانون والنظام الأساسي له ولا يسوغ قانوناً في هذا الصدد القول بأن الرقابة التــي يختص بممارستها الجهاز المركزي للمحاسبات طبقاً لقانون تنظيمه رقم ١٢٩ لسنة ١٩٦٤ أو طبقاً لما ورد في المادة (٥٣) من القانون رقم ٥١ لسنة

١٩٦٩ أو النظام الأساسي للإتحاد تَجُب ضرورة تعيين مراجع الحسابات القانوني للإتحاد.

ذلك أن رقابة الجهاز المركزي للمحاسبات أمر لاحق على ما يقوم به مراجع الحسابات من مراجعة لحسابات الإتحاد وإعتماد لمشروع الموازنة والحساب الختامي .. إلخ.. قبل عرضها على الجمعية العمومية ، كما لا تجب مراجعة الجهة الإدارية المختصة وتفتيشها على حسابات وأموال الاتحاد الرقابة المخولة قانوناً للجهات.

وقد أدى إهمال الإتحاد تعيين مراجع الحسابات على النحو السابق عدم وجود المراجعة المحاسبية الفنية اللازمة لأعمال الإتحاد المالية وحساباته مما كان له أبلغ الأثر في إزدياد نطاق المخالفات والتسيب في التصرفات المالية للإتحاد على النحو الذي تضمنه تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات في الحدود التي تحققت منها اللجنة في أدائها لمهمتها.

خامساً : عدم ملائمة تعيين الأعضاء المعينين بمجلس إدارة الإتحاد من بين موظفي أجهزة الرقابة عليه :

كما سبق القول فإنه ينبغي أن يتوفر في عضو مجلس إدارة الإتحاد سواء كان معيناً أو منتخباً طبقاً للقانون ، مثله في ذلك مثل الجمعيات (م ٧/٣٢) ألا يكون من العاملين في أية جهة تتولى الرقابة عليه قانوناً.

والحكمة من ذلك أن يتمكن العاملون في جهات الرقابة من مباشرة مهمتهم تحقيقاً للصالح العام دون تأثر بوجودهم عاملين في الإتحاد أو أعضاء بمجلس إدارته ومشاركين في نفس الوقت في إتخاذ القرارات والتصرفات التي يختصون بمراجعتها ورقابتها.

وقد أدى تعيين وكلاء وزارة الزراعة في مجلس إدارة الإتحاد وهم الذين يمارس وزير الزراعة – باعتباره الوزير المختص – بواسطتهم الرقابة على القرارات ، وكذلك رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي وهي صاحبة الولاية في الرقابة عليه باعتبارها الجهة الإدارية المختصة مع قلة عدد هؤلاء بالنسبة لمجموع أعضاء المجلس ، فضلاً عن إغتصاب اللجنة التنفيذية للإتحاد لإختصاصات مجلس الإدارة ، أدى كل ذلك إلى إنعدام أية

مشاركة فعّالة من هؤلاء الأعضاء المعينين في تقويم قرارات الإتحاد أو منع الأخطاء والمخالفات التي تبينت للجنة أثناء فحصها.

سادساً : عدم إستصدار القرارات واللوائح التنظيمية اللازمة للإتحاد :

تمتد الرقابة المخولة للوزير المختص بالنسبة للإتحاد إلى صور عديدة من الرقابة اللائحية التنظيمية .. سواء في إعداد مشروعات القرارات الجمهورية اللازمة لتنفيذ أحكام القانون على النحو المطلوب ، **كما هو الشأن في إمتداد سريان القانون إلى الجمعيات التعاونية للإصلاح الزراعي والجمعيات الخاضعة للقانون رقم ١٠٠ لسنة ٦٤ وكذلك بالنسبة لإدماج الإتحادات الإقليمية التعاونية القائمة وقت العمل بالقانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ في الإتحاد وتصفية أوضاعها ، أو في إصدار قرارات لائحية وتنظيمية في مسائل العاملين وتنظيم عمل الجهاز الرقابي المحاسبي للإتحاد على الجمعيات التعاونية أو إجراءات إمساك الحسابات أو التصرف في أموال الصندوق الخاصة برعاية العمال الزراعيين.**

ولم تصدر هذه القرارات اللائحية التنظيمية أو تَعَثَّر بعضها كمشروعات وطال الأمر به فترات طويلة مما أدخل الشك في وجوده ونفاذه قانوناً.

فقد تبين للجنة كما سبق القول بالنسبة للائحة نظام العاملين بوحدات الجهاز التعاوني ومجلس إدارة الإتحاد ، أنه **أعد مشروع اللائحة بشأن العاملين في الإتحاد وعرضت على الوزارة ووجدت عليها كثيراً من الملاحظات** رأت معها ضرورة تعديلها على اساس وإعادة عرضها لمراجعة صياغتها بمعرفة مجلس الدولة قبل إصدارها.

إلا أن الأمر توقف عند هذا الحد فلا اللائحة أصدرها الوزير بقرار منه صراحة بحالتها ولا الإتحاد عَدَّل أحكامها بما يكفل الإتفاق على مضمونها وإصدارها ، ولا التزم الإتحاد في شئون العاملين به بالنصوص التي تضمنها المشروع غير المعتمد قانوناً لهذه اللائحة كذلك أعدت لائحة خاصة بالعاملين في الجمعيات التعاونية الزراعية.

ولكن هذه اللائحة عند دراسة الوزارة لها تبين أنها تتكلف مبالغ طائلة لا توجد الإيرادات اللازمة لتغطيتها وطلبت الوزارة تعديلها بما يتحقق معه تحمل تكاليفها حتى يتسنى إصدارها ، إلا أن الإتحاد وقف منها ذات

الموقف بالنسبة للائحة العاملين به فلا هي عُدِلت لكي تصدر ، ولا هو إلتزم أحكامها كمشروع فيما جرى عليه العمل في الجمعيات بالنسبة للعاملين فيما عدا ما يترتب على أحكامها كمشروع ، فيما جرى عليه العمل في الجمعيات بالنسبة للعاملين فيما عدا ما يترتب عليه من أعباء مالية غير متيسرة ، ولا هـي إتبعـت كمشروع غير معتمد بإعتبارها مجرد مبادئ تنظيمية موجهة لسلطات التعيين والترقية وغيرها من شئون العاملين في الإتحاد.

سـابعاً : عدم إنشاء الجهاز المحاسبي الرقابي للإتحاد على الجمعيات الزراعية :

حـتم القـانون إنشـاء هـذا الجهاز وإصدار لائحة بقرار من الوزير المختص بتنظيمه ، ولم يقم الإتحاد بإنشاء هذا الجهاز كما لم تصدر اللائحة المذكـورة ممـا أدى إلـى عدم قيام الإتحاد بأهم إختصاصاته وهي الرقابة الحسابية على الجمعيات التعاونية الزراعية ومساعدتها على تنظيم دفاترها وأمورها المالية وإدارة شئونها على أساس نظام واضح ومنضبط بما يكفل حُسن تحقيقها لأهدافها بأقل التكاليف.

ثامـناً : عـدم تمكيـن الجمعـية العمومية للإتحاد من مباشرة أهم إختصاصاتها :

تبين للجنة أن أهم إختصاصات الجمعية العمومية للإتحاد طبقاً للقانون وهي التصديق على تقرير مراجع الحسابات وتقرير الجهة الإدارية المختصة أي الهيـئة العامـة للتعاون الزراعي وتقارير لجنة المراقبة وتحديد توزيع مكافـآت أعضـاء مجلـس الإدارة والعاملين بالإتحاد لم تمارسها الجمعية العمومية للإتحاد ، إذ لم يعين للإتحاد مراجعاً للحسابات.

ولـم تعرض على الجمعية العمومية أية تقارير خاصة بالرقابة عليه من الهيئة العامة للتعاون الزراعي.

ولا أية تقارير للجنة المراقبة إذ لم تشكل هذه اللجنة أصلاً.

ولا أية مذكرات أو تقارير عن مكافآت أعضاء مجلس إدارة الإتحاد إذ قررت ذلك اللجنة التنفيذية دون السلطة المختصة وهي الجمعية العمومية.

وتـرى اللجـنة أنـه قـد سـاعد عدم وجود النظام القانوني الكافي والمـتكامل الـذي يخضع له الإتحاد بأجهزته بوضوح وحسم في مباشرته

لمهامه المختلفة على وجود المخالفات العديدة التي تبينته للجنة ، حيث أنه مــن المســلم بــه أنه في حالة الفراغ القانوني فلا بديل سوى حُسن النية والصدفة التي تحقق سلامة القرار أو الفوضى والإنحراف عن جادة الصواب والصــالح العــام وهذا هو أرجح الإحتمالات الذي ترفع في مواجهته الدولة منذ ١٥ مايو سنة ١٩٧١ مبدأ سيادة القانون.

وتــرى اللجنة هذه المخالفات التي تبينت لها لا يمكن أن يكون مسئولا عــنها الإتحاد التعاوني الزراعي ممثلاً في أجهزته وحدها ولكن يشاركه في هــذه المسئولية كافة أجهزة وسلطات الرقابة المختصة بالإشراف على هذا الإتحــاد لكُــل منها قدر ما ما أغفلت أو تباطأت في أداء مهمتها ومباشرة إختصاصها في الرقابة عليه وتوجيه وإستصدار اللوائح والقرارات التنظيمية التي جعل لها القانون الإختصاص بإعدادها وعرضها على السلطة المختصة بإصدارها.

وهكــذا إنــتهى الأمر أن جردت كل جهات الرقابة من أي إختصاص رقابي لها.

❖ رقابة وزير الزراعة :

فالوزيــر أصبحت رقابته – التي هي رقابة الدولة – شيئاً لا يُذكر إلا بين نصوص القانون.

أما في نطاق العمل فقد فقدت هذه الرقابة معناها الموضوعي.

وتعطــل تطبــيق نص المادة (٧٠) من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ وهي الخاصة برقابة السيد الوزير المختص ، وهو وزير الزراعة.

وقــد تعاقــب عــدد من السادة الوزراء إبتداء من يناير ١٩٧٢ حتى الــيوم ، وهــم على التوالي السيد الدكتور مصطفى الجبلي ، السيد الدكتور محب زكي ، المهندس محمود عبد الآخر ، السيد الدكتور عثمان بدران ، السيد الدكتور عبد العظيم أبو العطا.

وقــد حرصــت اللجنة على الإستماع إلى رأيهم عن كيفية تطبيق هذه المادة ، وعن كيفية ممارستهم لحقهم الرقابي على الإتحاد التعاوني.

سُئل الدكتور مصطفى الجبلي عما إذا كان السيد الرئيس التنفيذي وهو ممثل وزارة الزراعة يقوم بالإبلاغ عن المخالفات التي تحدث ؟

أجـاب سـيادته أنه لم يُبَلّغ بأية ملاحظات أو مخالفات خاصة بالإتحاد التعاونـي .. **وعلى ما يذكر لم تعرض أية تقارير ولا ملاحظات من مندوب وزارة الزراعة خاصة بالإتحاد التعاوني.**

ثـم يقـول إجابة على سؤال حول موقف الرئيس الحالي للهيئة العامة للتعاون ؟

" أعـتقد أن ذلـك يرجع إلى الشخص الذي يمثل وزارة الزراعة في مجلس إدارة الإتحاد التعاوني ، إذا كان هذا الشخص واعياً لمسئوليته فإنه يؤديهـا على الوجه الأكمل ، أما إذا كان يتغاضى عن هذه المسئولية فكيف يتسنى للوزير الوقوف على ما يدور بداخل الإتحاد ؟ ".

كمـا قرر سيادته أنه لم يعرض عليه أي محضر من محاضر جلسات مجلس إدارة الإتحاد.

وكذلك نفى سيادته توجيه الدعوة إليه لحضور جلسات مجلس الإدارة وأشـار إلـى أنـه لم يحضر سوى جلسة واحدة كان قد دعا هو إليها في مكتبه ، ثم عُقدت بدار الإتحاد التعاوني : (المحضر ١١ ص ٤ ، ٥).

لم يتأكد الدور الذي كان يقوم به المهندس محمود فوزي رئيس الهيئة العامـة للتعاون الزراعي ، والرئيس التنفيذي للإتحاد التعاوني ، وذلك من قول الدكتور مصطفى الجبلي.

" لا .. كل ما كان يقدمه لي من تقارير عن الجمعيات التعاونية فقط ، أمـا الإتحـاد التعاونـي فكان يعتبره – في رأيه – أنه قطاع خاص .. وأن الناس اللي تقول غير ذلك فهي لا تفهم " !!..

ويقـرر أيضـاً أن السـيد الرئـيس التنفيذي للإتحاد ، لم يبلغه بأية مخالفات ولو أبلغه لتصرف فوراً.

(المحضر ١١ ص ١٠)

ثم يلخص الدكتور الجبلي الموقف في الآتي :

" وزارة الــزراعة لها ممثل في الإتحاد التعاوني هو مسئول مسئولية كاملة عن تبليغ الوزير عن أي مخالفات أو قرارات غير متمشية.

أنــه لــم يبلغنــي طــوال فترة توليتي الوزارة عن أي قرار وإلا كنا إعترضنا عليه في وقته ".

(المحضر ص ٢٠)

ويقــرر الدكــتر محب زكي أنه لم يعرض عليه سوى قرار واحد هو الخــاص بــالجمع بيــن بدل التمثيل والمكافأة ، وقد عرضه عليه المهندس محمــود فوزي ، وقد أشر السيد الوزير بالإعتراض على هذا القرار ، ولكنه لا يذكر إلى أي شئ أدى هذا الإعتراض وهل أُخِذ به أو لم يُؤخذ ".

(المحضر ٨ ص ٤)

كذلــك يقــرر الدكــتور عثمان بدران " لم تصلني اية دعوة لاجتماع مجلــس الإدارة خــلال عملــي كوزير للزراعة ، ولكني كنت أعرف بموعد إجــتماع المجلس من حضور بعض السادة كبار رجال الوزارة الأعضاء في مجلس إدارة الإتحاد التعاوني ".

(المحضر ١١ ص ١٥)

ثم يقرر أن " المفروض أن هناك طريقتين لوصول القرارات : إما أن تأتي رأساً من الإتحاد ، وإما عن طريق هيئة التعاون.

وأنــا كنت على دوام الإتصال بالسيد محمد العبد (رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي) في هذا الشأن وكنت أسأله هل وصلت إليه قرارات وكان يقــول لا .. وأعــاود ســؤاله هــل حضــرت هذه الإجتماعات ؟ يقول نعم حضرت ، بل كان يأتي ويثير بعض النقاط التي كان يعترض عليها ، إلا أنها لا تُسجل في المحاضر ، فقلت له أنت من حقك أن تسأل عنها.

(المحضر ١٣ ص ١٥/١٦)

والطريقة الثانية ، أنها كان المفروض أن تأتي إلى مكتبي.

ولكن في مرة من المرات وعندما أثيرت بعض الإتهامات التي وُجِّهت فإنني طلبت منهم القرارات ، فوصلت لي القرارات بعد شهر من صدورها".

(المحضر ١٣ ص ١٦)

ويقرر السيد المهندس عبد العظيم أبو العطا وزير الزراعة والري :

أنـــه " لـــم تُعقـــد إجـــتماعات لمجلس إدارة الإتحاد ولو عقدت لكانت القرارات جائتني .. لم تصلني أية قرارات".

(المحضر ٦ ص ٢١)

❖ **رقابة الهيئة العامة للتعاون الزراعي :**

صـــدر القرار الجمهوري رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦٩ تنفيذاً للمادة ٨٩ مـــن القـــانون رقـــم ٥٤ لســـنة ١٩٦٩ باعتبار وزير الزراعة والإصلاح الزراعي الوزير المختص بالإشراف على المنظمات التعاونية الزراعية.

وقـــد أصـــدر الوزيـــر القرار ١٢٥ لسنة ١٩٦٩ باعتبار المؤسسة المصـــرية التعاونية الزراعية العامة الجهة الإدارية المختصة بالنسبة لتلك المـــنظمات ثـــم حلت محلها الهيئة العامة للتعاون الزراعي بمقتضى القرار الجمهوري رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧١.

وقـــد كانت الجهة الإدارية المختصة خلال فترة رئاستها السابقة مجرد أداة ليست للإشراف ، إنما أداة شكلية يطوعها رئيسها وفق ما يراه ، في حين أنه عين رئيساً تنفيذياً للإتحاد وقد برر هذا التعيين أنه أُريد به أن يكون وسيلة فعَّالـــة للإشـــراف ، تتمكـــن بها الجهة الإدارية من أداء واجباتها الإشرافية والرقابية في يسر وسهولة ، ودون أن تثير أية صعوبات.

ولا يُقبل أن يقال إنه في قرار تشكيل هذه الهيئة لم يرد ذكر لرقابتها أو إشـــرافها علـــى الإتحـــاد التعاونـــي كما كان الوضع في المؤسسة المصرية التعاونـــية الزراعـــية ، فقد نص القرار الجمهوري رقم ١٨٦٣ لسنة ١٩٧٣ علـــى إختصاصـــات هـــذه الهيئة بالنسبة للجمعيات التعاونية الزراعية وذكر صراحة أنها تمارس هذه الإختصاصات بالإضافة إلى إختصاصاتها المحددة فـــي القانون رقم (٥١) لسنة ١٩٦٩ الذي نصت المادة ٥٣ منه على أن " .. تـــتولى الجهـــة الإداريـــة المختصة بالجمعية فحص أعمالها والتفتيش عليها والتحقق من تطبيق القوانين واللوائح والتعليمات المالية .." والتي تسرُي على الإتحـــاد طـــبقاً للمـــادة ٦٦ من نفس القانون هذا فضلاً عما قضى به النظام الأساســـي للإتحـــاد الذي نصت مادته الثلاثون على أن التفتيش على الإتحاد يجري وفقاً للمادة ٥٣ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩.

ويؤكـد ذلـك المادتـان ٧٣ ، ٧٤ من القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ حيث ألزمـت المـادة الأولى أن تبلغ قرارات الإتحاد وصور محاضر إجتماعات مجلس إدارته وجمعيته العمومية إلى الجهة الإدارية المختصة ، كما أن المادة الأخـرى تجعـل حـل مجلس الإدارة أو إسقاط العضوية بقرار من الوزير المخـتص بـناء على إقتراح من الجهة الإدارية المختصة ، كما يكون وقف عضو مجلس الإدارة عن العمل بقرار من الجهة الإدارية المختصة.

فـإذا لم تكن الجهة الإدارية المختصة – الهيئة العامة للتعاون الزراعي – صـاحبة الحق في التفتيش والفحص والتحقيق فلماذا تُرسل إليها محاضر جلسات مجلس إدارة الإتحاد وجمعيته العمومية وما يقرره الإتحاد ؟!!

لا يمكن أن يكون ذلك لمجرد النشر والإعلان ..!!.

وإذا كـان لهذه الجهة الإدارية أن تقترح حل مجلس الإدارة كما أن لها أن تقرر وقف أعضاء مجلس الإدارة .. ألا يكون ذلك بعد الفحص والتفتيش والتحقـيق ، ذلك أن عقلاً لا يمكن أن يتصور أن يتقرر الوقف عن العمل أو أن يقـترح حـل مجلس الإدارة دون أن يكون لكل ذلك ما يسبقه من أعمال الرقابة ، لأنه لا يكون إلا نتيجة حتمية لهذه الأعمال.

ولقد جاء في أقوال المهندس محمود فوزي أول رئيس تنفيذي للإتحاد:

أن المذكـرة التفسيرية للقرار الجمهوري الذي عُين بمقتضاه جاء فيها **أنه من المستحسن أن يكون الرئيس التنفيذي هو رئيس الهيئة ليحدث نوع مـن التعاون لتدعيم التعاون والتنسيق بين الإتحاد والهيئة !!..؟..** وقد ورد فـي كـلام الأستاذ أحمد يونس **أن الرئيس التنفيذي كان عضواً في اللجنة التنفـيذية فكل أعمال الإتحاد كانت تعرض على اللجنة التنفيذية وفعلاً كنت أحد الناس الذين يوقعون على جميع الشيكات** (المحضر الثاني ص ٥/٦).

وعندما سُئل هل قدّم تقارير عن إشرافه وكيفية سير العمل في الإتحاد أجـاب .. إنـه قـدّم تقريـراً يومياً عن خمسة آلاف جمعية (ص ٢٠ من المحضر الثاني).

ثـم قـال أنا لم أفهم **أن المقصود هو تقرير عن إشرافه على أجهزة الإتحاد.**

ثم إستطرد قائلاً في إجابته .. : **لم يحدث (المحضر الثاني ص ٢١).**

ثـم يقـرر أنه لا يمكن إطلاقاً أن يكون هناك رقابة حقيقية وممارسة للعمل التنفيذي .. كنت من ضمن الناس الذين من الجائز أن يكون لي يد في التنفيذ عن طريق اللجنة التنفيذية .. لأنني مثلاً خاضع لمجلس الإدارة وفي نفس الوقت لا استطيع الإشراف عليه (المحضر الثاني ص ٢٢).

وعندما سُئل : ألم تكتب مذكرة بهذا الوضع بمعنى أنك عندما شعرت بالـتعارض والتـناقض الموجود في نص المادة ما بين الإشراف والتنفيذ ، بأن هذا الوضع لا يمكن أن يستقيم فإما أن تكون منفذاً أو تكون مشرفاً ؟

أجـاب : " لم أكتب مذكرة ، لكننا أوجدنا المدير العام لكي يكون هناك شخص يقوم بأعمال الإدارة .. ثم يقرر أنه كان مريضاً وتوفى ". (ص ٢٢/ ٢٣ من المحضر الثاني).

وهكـذا نجـد أن الرئـيس التنفيذي المُعين بقرار جمهوري لا يؤدي واجـبه فـي الإشـراف على أجهزة الإتحاد التعاوني ، بل رضى أنه يكون عضواً باللجنة التنفيذية رغم تعارض وجودها مع نص المادة ٦٨ – ثم يقر بمسئوليته إذ أنه يُقدّم تقارير عن خمسة آلاف جمعية ومعنى هذا أنه لا يجد الوقت لأداء المهام الموكولة إليه كرئيس تنفيذي للإتحاد التعاوني.

ولذلك طلب تعيين مدير للإتحاد ، يقوم بأعمال الإدارة ، وليته مع ذلك تفرغ للإشراف ، أو أدى بعض الواجبات.

إنـه يقرر في صراحة : كنت أحد الناس الذين يوقعون على الشيكات وكفى !! (ص ٥-٦ من المحضر الثاني).

وإذا كان الأمر كذلك فلماذا يستمر شاغلاً لهذا المنصب "

إن الواجـب كـان يُحـتم عليه أن ينسحب ويترك المجال لغيره ممن يسـتطيعون القيام بالواجب ، ولكنه مع ذلك بقى في مكانه ، وليكن بعد ذلك ما يكون.

إنه يستشعر الحرج من الأسئلة فيقول : إنه عرض الأمر على الوزير فقـال له : " إطلّـع على المذكرة التفسيرية ونسق بين أعمال الإتحاد وبين الجمعيات التعاونية ".

فهل نسّق .. ؟!! الحق : لا ؟

فقد إكتفى بعضوية اللجنة التنفيذية والتوقيع على الشيكات ..!!.. ولا داعي للإشراف أو الرقابة.

إن قبولــه بعضــوية اللجنة التنفيذية فيه خروج على مقتضى وضعه الــذي قرره القانون ، ومسئولياته المحددة التي ما عُيِّن إلا ليقوم بأدائها .. ولكنه أسلم إختصاصاته للجنة التنفيذية.

وبذلــك يكــون قــد خالف القانون وخالف القرار الجمهوري الصادر بتعيينه مما ترتب عليه أن أخطاء ما كانت لتقع لو أدى واجبه أو على الأقل نــبه إلــى المخالفة الصريحة للقانون التي أرتكبت بتشكيل اللجنة التنفيذية باختصاصاتها الواسعة.

ولكن هل يقوم بهذا الواجب ويفقد كل ما كان يتقاضاه ؟

وبمجــرد أن تغيرت رئاسة هذه الهيئة ، ثار الخلاف والجدل حول كل ملاحظــة تبديها الهيئة .. وينتهي الأمر عند هذا .. حتى ولو وقفت فتاوى مجلس الدولة إلى جانب ملاحظات الهيئة.

ويقــرر المهندس محمد عبد المجيد العبد رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعــي إبتداء من نوفمبر ١٩٧٤ حين سُئل عن السادة وزراء الزراعة الذين حضروا إجتماعات مجلس إدارة الإتحاد التعاوني : " على ما أذكر ان السيد محب زكي حضر أحد الإجتماعات والسيد مصطفى الجبلي .. ".

وعــن مراقب الحسابات قال : " هم لم يعينوا مراقباً للحسابات وكانت أثيرت في مجلس الإدارة وأخذت مناقشات ضخمة وبعد ذلك قال السيد محمد إدريس إن هذا من إختصاص الإتحاد ، وقال طالما هناك جهاز حكومي ضخم كالجهاز المركزي للمحاسبات يمكن إعتباره مراقب حسابات خارجي للإتحاد التعاوني ". (المحضر ٦ ص ١٧).

فلما سُئل : " ألم تعترض على هذا الكلام في إجتماع مجلس الإدارة ؟ أجاب : " ما قيمة إعتراضي ..".

❖ الرقابة الداخلية على الإتحاد :

وإذا كانـت الـرقابة الداخلية على الإتحاد قد لقيت هذه المواجهة ، فمـاذا كـان نصـيب الرقابة الداخلية ؟ وهي التي نص عليها القانون في المادة ٥٤ ، كما تضمنها عقد تأسيس الإتحاد التعاوني (م٣٣).

لـم تكـن هذه الرقابة أحسن حظاً من رقابة الدولة .. فلم تُشكّل لجنة المراقـبة وهـي صـاحبة إختصـاص واسع في رقابة العمل داخل الإتحاد التعاونـي ، وإذا رأى البعض أن في رقابة الجهة الإدارية أو الوزير رقابة تأتي من خارج البنيان التعاوني الذي يجب أن تستقل حركته .. فماذا يقول عن رفض الرقابة الذاتية التي تتولاها لجنة المراقبة التي تُشكل من أعضاء الجمعية العمومية للإتحاد إنه لا مبرر يمكن أن يستقيم سوى أن من سيطر على مجلس إدارة الإتحاد التعاوني لا يريد أن يسائله أحد حتى من اصحاب المصـلحة فـي قـيام هـذا الإتحاد وأنه يريد أن ينفرد دون مُعقب – بكل التصرفات المالية والإدارية.

وهـذا مكمن الخطورة والجنوح إلى السيطرة ، فالقاعدة أنه لا سُلطة بـلا مسـئولية. وقـد إسـتحوذ هذا الفريق على كل السلطات ورفض اية مسئولية عن إستعمال هذه السلطات.

ولا يُقـال إن الجمعية العمومية هي صاحبة الأمر ، وأنها إذا أقرت ما يعـرض عليها في إجتماعها العاديّ السنوي ، فإنما تكون قد مارست حقها في المحاسبة ، وبذلك يكون مجلس الإدارة في موضع المسئولية أمامها.

ولا يُسَـلّمْ بذلك .. فالجمعية العمومية تعرض عليها الأمور إجمالاً لا تفصـيلاً ، ونـتائج نهائية بلا وسائل ، وفرق بين هذا وبين العمل اليومي المتواصـل الـذي يحتاج إلى المتابعة التي تستطيع أن تُعدّل المسار ، وأن تتدارك الكثير من الأمور.

إن رفـض الـرقابة وبالتالي المسئولية مكمن خطر حتى على أولئك الذيـن يسـعون إلـى ذلك ويقبلونه راضين ، لأنه غالباً ما يُعرّضهم إلى مخاطر جسيمة لا يمكن تداركها حين إكتشافها.

ولقـد تظهـر الـرقابة وكأنهـا قيد على العمل ، إلا أنها في وجهها الحقيقي حماية للقائمين بهذا العمل فوق أنها حماية للعمل ذاته.

❖ ملاحظات عامة على نشاط الإتحاد التعاوني الزراعي :

❖ النشاط الداخلي للإتحاد :

فـــي هـــذه الظـــروف التي عُطّلت فيها أحكام النظام القانوني للتعاون الزراعـــي ، وفـــي الإطـــار العـــام الـــذي تقلصت فيه كل وسائل الإشراف والتوجيه.

قـــام الإتحاد بإعداد الدورات التدريبية التي ضمت عدداً من الدارسين يبلغ ٢٤٠٠٠ (اربعة وعشرين ألف دارس) على الصعيد المحلي والإقليمي والمركـــزي ، واستضـــاف دارســـين من العراق والسودان وليبيا في هذه الدورات.

كمـــا قام بدعم بعض الجمعيات التعاونية الزراعية ومراجعة حسابات حوالي ٩٠٠ جمعية من أكثر من أربعة آلاف جمعية.

إلا أن اللجـــنة لاحظـــت أن حوالي نصف عدد الجمعيات قد لحقت به خســـارة وهـــو ما كان يضع على عاتق الإتحاد واجباً ضخماً نحو الأخذ بيد هذه الجمعيات لتقف إلى جوار زميلاتها تؤدي واجبها.

❖ النشاط الخارجي للإتحاد :

أبـــدى الإتحـــاد إهتماماً كبيراً في نطاق العمل العربي والدولي فتكون الإتحاد التعاوني العربي ، وكان آخر نتائج هذه الجهود الإنضمام إلى الحلف الدولي التعاوني.

كمـــا أن الجهـــود مازالـــت تبذل لتكوين الإتحاد التعاوني الإفريقي .. وتذكر اللجنة جهود الإتحاد في نطاق علاقاته الدولية إذ حصل على عدد من المنح للدراسات العليا في عدد من الدول الصديقة(*) ، ويوجد الآن عشرون

(*) أرسِلَ هـؤلاء المـبعوثون إلـى الـدول الإشـتراكية كـبلغاريا ورومانـيا وروسـيا .. إلـخ .. وأوضـح الإتحـاد التعاونـي الزراعـي المركـزي أنـهم أرسلوا لكي يخدموا الحركة التعاونية الزراعية .. وقد حضر إلـى مصر " سيلميزون "ـ رئيس الإتحاد العام التعاوني الزراعي المركـزي ، وأقـام لـه المعهد العالـي للدراسات التعاونية والإدارية ، وقال إن بلغاريا إهتمت بهـؤلاء المبعوثين من حيث خدمـة الإتحـاد التعاونـي الزراعـي المركـزي ، وشـكر المعهد على دراسته المكثفة لخدمة التعاونيات في مجال العلوم الإدارية.

مـبعوثاً يعـدون رسائل للحصول على درجة الدكتوراه في مجالات التعاون الزراعي وما يتصل به.

ذلك بالإضافة إلى منح التدريب والتي لاحظت اللجنة أن طريقة إختيار هؤلاء المبعوثين فيها لم تتم على أسس واضحة وسليمة.

وقـد توصـل الإتحاد إلى الإتفاق مع المركز التعاوني السويدي على **إنشـاء مركـز للتدريب والتعليم والتنمية التعاونية في مصر بتمويل وخبرة سـويدية خصصـت له السويد في السنة الأولى ميزانية قدرها** ٨٥٠ ألف كرونة سويدية توازي ١٢٧٠٠ جنيه مصري.

وفي هذا النطاق أوفد الإتحاد وفوداً إلى البلاد العربية والصديقة ، كما إسـتقبل منها وفوداً وذلك من شأنه توطيد العلاقات التعاونية بيننا وبين هذه البلاد.

كما عقد عدة بروتوكلات في هذا الصدد.

ورغـم ما تبديه اللجنة من تحفظ على هذا النشاط ، **كنا نود أن يسير العمـل فـي الداخـل علـى نفس مستواه في الخارج ، فكلما قوى البنيان التعاوني في الداخل ، وتوطدت أركان وحداته إستطاع أن يعطي الكثير ، بل أن يدفـع العمـل في النطاق الدولي دفعات أكبر ، كما أن النشاط الخارجي يجب أن يكون عنواناً صادقاً على ما يُبذل في الداخل من نشاطات.**

إلا أن النشاط الخارجي قلل من الجهود الداخلية.

وقـد سبق أن لاحظت اللجنة أن جهاز المراجعة الذي نص القانون في مادتـه (٥٧) على إنشائه لم يتبلور في شكله وكيانه ، في حين أن الجمعيات التعاونية في أمس الحاجة إليه لمراجعة وإعتماد حساباتها بما في ذلك فحص دفاتـرها ومسـتنداتها وجرد خزائنها ومخازنها .. سيما وأن عدداً كبيرا من الجمعـيات حققـت خسـائر كما أن بعض الجمعيات ضبطت بها إختلاسات وتلاعب.

إن الإختلاسات التي إكتشفت في بعض الجمعيات كانت كفيلة بأن تبذل الجهـود المكـثفة للإسـراع في تكوين جهاز المراجعة ولا يمكن أن يبرر التراخي بشأنه ، نظراً لخطورة المهمة الموكولة إليه .. وبعد أن وفرت الدولة كل السبل التي تصأن بها أموال التعاون.

وقــد انشــأ الإتحــاد فروعاً له على مستوى المحافظات والمراكز بلغ عددها في المحافظات ١٩ فرعاً ، وفي المراكز ١١٦ فرعاً.

وتــرى اللجــنة أنــه كان يجب الإستغناء عن هذه الفروع ولو مؤقتاً إقتصــاداً لمــا ينفق على إنشاء الفروع وتأثيثها والعاملين بها وفي الجمعيات المركــزية مــا يمكــن أن يجعلهــا بديلاً لهذه الفروع وتقوم بمهمتها وتوفر أعباءها.

كمــا ترى اللجنة أنه لو أتيح لجهات الإشراف والتوجيه والمحاسبة أن تــأخذ دورهــا لتغير الأمر وسارت الجهود في خطها السليم وإنتشر الوعي التعاوني الزراعي وتعمقت جذوره ونجح النشاط التعاوني الزراعي في إقامة بنيان قوي ترتكز عليه الحركة التعاونية الزراعية نحو غايتها.

توصيات لجنة تقصي الحقائق التي شكلها مجلس الشعب للنظر في مخالفات الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي



كانت هناك علاقات وثيقة تُقدّرها الدولة في التعرف على الرأي العلمي في أحداث الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي. والصورة توضّح أحد اللقاءات التي عُقدت بين المهندس / سيد مرعي – رئيس مجلس الشعب ، الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير عميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية.



والصورة توضح اللقاء الذي تم بين الأستاذ الدكتور / مصطفى الجبلي – وزير الزراعة – بخصوص التعرُّف على الرأي العلمي في أحداث الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي.

❖ تمهيـــــد :

بــدأت اللجنة عملها في خضّم من الأقاويل والإشاعات ، وما أرسلته الألسنة إتهاماً قد يحتاج إلى الدليل أو إتهاماً يطلب تحقيقه والفصل فيه.

وكانت هذه الظروف التي أحاطت بعمل اللجنة من مسببات الصعوبة ، ذلــك أن أصحاب الإتهام حريصون على أن يصح إتهامهم ، ولا يهدر رأيهم والمعلوم نفسياً أن الإتهامات تتلقف باستمرار ويتربص المتلقفون ليروا ما ينتهي إليه الأمر.

ولكن اللجنة تجردت من كل ما من شأنه أن يكون مؤثراً ، حتى مجرد الحرج ، واتجهت إلى الله .. يعينها ويلزمها الحق والصدق.

وهـــي إذ تضع تقريرها أمامكم إنما تعرض ما وفقها الله تعالى إليه ، مطمئـــنة كل الإطمئنان أنها تقول ما تعتقده وتقرر ما تراه يرضي الحق .. والحق وحده.

إن تجــربة الإتحــاد التعاوني الزراعي ، تجربة حديثة في مصر ، إذ ترجع إلى عام ١٩٦٩ .. وقد حققت هذه التجربة بعض الإيجابيات ، إلا أنه قد شابها سلبيات كان من شأنها أن تؤدي إلى القضاء على الحركة التعاونية الزراعية بصفة عامة.

فمنذ البداية لم يتجه القائمون على هذه التجربة إلى إستكمال مقومات العمــل الســليم من تنظيمات أو أجهزة إدارية ومالية رغم عدم وجود حائل يبرر ذلك.

كمــا أن الإتحاد وهو على قمة البنيان التعاوني الزراعي ، رفض قيام أيـــة رقابـــة تحمـــيه الزلل في اي تصرف أو إجراء يتخذه ، حتى أن لجنة المراقـــبة وهي أداة رقابته الداخلية التي نص على تشكيلها كل من القانون والـــنظام الأساسي للإتحاد عارض في تشكيلها ، مع أنها تشكل من أعضاء الجمعية العمومية للإتحاد.

وقد ترتب على ذلك أن حركة في مهدها تحتاج إلى المعاونة والرعاية تخلصت بكل الوسائل من هذه الرعاية ، بحجة الإستقلالية ، ولعله كان من الأولى الحرص على حماية الحركة ورعايتها ثم العمل على إستقلالها ولكن

فـــي نطـــاق المســـئولية القانونـــية وبما لا يخل بمسئولية سلطات الدولة الدستورية عن حُسن سيرها وتحقيق أهدافها.

وقــد ترتــب على ذلك أن عمل الإتحاد الزراعي التعاوني دون لوائح نـــافذة وشـــرعية تنظـــيم سير العمل فيه ، وبأجهزة غير قادرة على تحمل مسئولية العمل فاغتصبت اللجنة التنفيذية التي لا سند لوجودها من القانون إختصاص مجلس الإدارة ولم يعين له مراجع للحسابات وعطّلت إختصاصات جمعيـــته العمومـــية وانفـــرد بالسلطة في التصرف في شئون الإتحاد عدد محدود من أعضاء مجلس إدارته بالمخالفة للقانون.

وقــد عطّــل المتصرفون في شئون الإتحاد مباشرة سلطة الدولة في الـــرقابة علـــيه وأهدروا كل ملاحظات الجهة الإدارية المختصة وتوجيهاتها لإلـــتزام أحكـــام القـــانون ، الأمر الذي أدى إلى وقوع أخطاء تجاوزت في جســـامتها أخطاء العمل العادية حيث لم تعد للإتحاد أية ميزانيات أو حساب ختامي لفترة طويلة ، ولم يلتزم بمشروع الموازنات التي وضعت له وأنفق من يتولون شئون الإتحاد وأمواله في غير الأهداف المخصصة من أجلها ، وفـــي تقرير المزايا المالية لأنفسهم بلا سند من القانون وبإسراف فاق كل حـــد يقتضيه حُسن الإدارة وبصفة خاصة بدلات التمثيل وبدل طبيعة العمل وفـــي بعـــض الأحـــوال دون أية مستندات أو بمستندات غير كافية ، وذلك بالمخالفة لكافة قواعد والأصول المحاسبية السليمة.

كما ترتب على إصرار من يتولون شئون الإتحاد التعاوني على الإفلات مـــن كل رقابة لسلطات الدولة مع تهاون القائمين على أمر الجهة الإدارية المختصة برقابته ، وتغافل غيرها من أجهزة الرقابة المسئولة عن مراجعة نشاطه وتصرفاته وقراراته.

لقد سلّم رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي والمعين رئيساً تنفيذياً للإتحـــاد زمام الأمور إلى اللجنة التنفيذية للإتحاد التي شارك في عضويتها وأقـــر كل رغبة أو مطلب أو قرار لها بالمخالفة للقانون بل وللمبادئ العامة لـــلإدارة الحسنة ، حتى أنه أقرض الإتحاد مبلغ ٩٦١ ألف جنيه من أموال الهيـــئة ومبلغ ١١٧٩٩٣ جنيهاً و ٦٠٠ مليم من أموال الإتحادات الإقليمية ثـــم حـــوّل هـــذه المـــبالغ إلى دعم للإتحاد دون سند من القانون أو مبرر موضوعي ودون أن يكون صاحب السلطة القانونية في تقرير ذلك.

وكذلــك فإنه إلى جانب ما فحصته اللجنة من أعمال الإتحاد التعاوني الزراعــي ، فقــد تصــدت لموضوع عمال التراحيل وتبين لها أن الحساب المديــن عن هذه العملية هو مبلغ ١٠٣١ جنيهاً ، إلا أن هناك فحصاً أجراه الجهــاز المركزي للمحاسبات تضمن حصر فواتير أقر المنسوبة إليهم أنها غــير صــادرة منهم ، كما أن بالبعض منها كشطاً أو تعديلاً وقد بلغت قيمة هذه الفواتير ١٧٤٨٠ جنيهاً.

وإذ تبيــن للجــنة أن المخالفــات التي سبق عرضها في هذا التقرير تنقسم إلى نوعين :

أولاً: مخالفات تحوطها شبهات جنائية وهي تقتضي إحالتها إلى النيابة العامة بإعتبارها السلطة المختصة بالتحقيق فيها.

ثانــياً: مخالفــات إدارية وتنظيمية يلزم إحالتها إلى الحكومة لتحديد المسئولية فيها وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتلافيها.

لكل ذلك توصي اللجنة بما يلي :

أولاً : إحالـــة ما تضمنه التقرير من وقائع تنطوي على وجود شبهات مسئولية جنائية إلى النيابة العامة للتحقيق فيها وهي :

١) عمال التراحيل.
٢) المــبالغ المنصــرفة دون مســتندات فــي التدريب وشراء الســيارات (المشــار إلــيها فــي البند ثانياً من المخالفات المالية).
٣) العهد تحت التحصيل (المشار إليها في المخالفات المالية).

ثانــياً : إحالة ما تضمنه التقرير من وقائع أخرى إلى الحكومة لإتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع التوصيات الآتية موضع التنفيذ :

١) التحقــيق مــع المسئولين عن المخالفات التنظيمية والمالية والإداريــة ســواء تلــك التــي وقعت في الإتحاد الزراعي التعاونــي أو فــي جمعية منتجي البطاطس أو من الجهات المختصــة بالــرقابة علــيهما ، وتحديــد المسئولين عنها ومحاسبتهم.
٢) ممارسة السلطات الرقابية المخولة لوزير الزراعة والهيئة العامــة للــتعاون الزراعــي طبقاً لأحكام القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ بمــا يكفل وضع حد لاستمرار المخالفات المبينة في

هـذا الـتقرير ، وبصـفة خاصة السلطات المتعلقة بالحل وإسـقاط العضـوية ووقفها والمنصوص عليها في المادة (٧٤) من القانون المذكور.

٣) رد المـبالغ التـي صـرفت لأعضـاء مجلس إدارة الإتحاد التعاونـي دون وجـه حـق وخاصـة قيمة بدلات التمثيل والمكافـآت وما صرف كتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء اللجنة التنفيذية.

٤) تحصيل الضرائب المستحقة قانوناً على كل ما صرفه الإتحاد التعاوني في صورة بدلات أو مكافآت.

٥) إيقـاف صـرف الـبدلات أو المكافـآت التي قررها الإتحاد التعاوني لغير العاملين به.

٦) وضع حد أعلى لما يتقاضاه أعضاء مجالس إدارة المنظمات التعاونـية عن عضويتهم لهذه المجالس بما لا يجاوز ٥٠٠ (خمسمائة جنيه) سنوياً.

٧) إسـتكمال المقومـات التنظيمية والإدارية والمالية للإتحاد وعلى وجه الخصوص تشكيل لجنة المراقبة وتعيين مراجع حسـابات والرئـيس التنفـيذي مع مراعاة عدم الجمع بين الوظائف الرقابية ووظائف أو عضوية مجلس إدارة الإتحاد.

٨) تعديـل الـنظام الأساسي للإتحاد التعاوني بما يتفق وأحكام القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩.

وتوصـي اللجـنة بأن يتم تنفيذ هذه التوصيات في أقرب وقت مستطاع.

الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي وتفنيده للمشكلات

كثيراً ما يتسع الجدل ، وتحتدم الآراء ، ويكثر الأخذ والرد ، حول الكثير من المشكلات التي تبرز عند التطبيق .. البعض يرى فيها الصواب .. والبعض الآخر يرى فيها الإنحراف !.. وعلى سبيل المثال تلك المشكلات التعاونية التي تتعلق بالإتحاد التعاوني المركزي الزراعي .. وحينئذ يتطلع المجتمع بصفة عامة والمشتغلين بالتعاون بصفة خاصة إلى معرفة الرأي الصائب ، حتى يمكن تنسيق وجهات النظر المختلفة في إطار محدد يتم خلاله تنظيم العلاقات وتحقيق التعاون وتَحَمُّل المسئولية وفقاً للكفاءة الإدارية المرتبطة بفلسفة التعاون وأهدافه .. ومن هذا المنطق نعرض في سياق تناولنا لهذا الموضوع للرأي الآخر تاركين للباحثين إستخلاص الرأي السليم في ضوء الأصول العلمية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن مجلس الشعب إستغرق العديد من الجلسات لمناقشة تقرير اللجنة الخاصة المُشكّلة لبحث بعض الموضوعات المتعلقة بالإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وتقضي الديمقراطية السليمة أنه طالما قد أثيرت مشكلات ، أو وُجِّهت إتهامات إلى أي إنسان ، أو أية هيئة من الهيئات ، فإنه ينبغي أن ينفسح الوقت والمكان لتوضيح الرأي الآخر لكي يبديوجهة نظره الخاصة فيما يتعلق بما أثير عن نشاطه من مخالفات أو إنحرافات عن اللوائح والقوانين والنظم العلمية المعمول بها في تنظيماته ، وهذا والحمد لله متوافر تماماً في تطورنا الديمقراطي الحديث ، والذي نرجو أن تتأصل فيه مفاهيم الديمقراطية التي تعتمد على الحجة والإقناع عن طريق الحوار العلمي البنّاء.

ومن هذا المنطق إذن .. ومن منطق البحث العلمي السليم .. نرى لزاماً علينا أن نوضّح وجهة نظر الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي فيما وُجِّه إليه من مخالفات .. على أن يكون واضحاً أننا إعتمدنا في توضيح وجهة نظر الإتحاد على مضبطة الجلسة الرابعة والسبعين " ١٩ أغسطس سنة ١٩٧٦ " أي أننا إعتمدنا على نفس المصادر في توضيح وجهة نظر الطرفين.

رأي السيد رئيس مجلس إدارة الإتحاد :

❖ كلمة إيضاحية :

تكلّم رئيس مجلس الإتحاد التعاوني الزراعي ، موضّحاً أنه **من الصعب علـى الإنسـان أن يقف ليدافع عن نفسه ، فأصول الدفاع أن المتهم دائماً يوكل محامياً ليدافع عنه ، لكن الوضع يختلف حينما يكون الموضوع داخل مجلس الشعب** .. وإنني وإن كنت أقف أمامكم اليوم موقف الإتهام المزعوم ، إلا أن القضـية أساسـاً ليسـت قضـية أحمد يونس ، إنما هي **قضية تنظيم جماهيري كبير ، بل هي قضية أكبر تنظيم في مصر.**

إن كل ما جاء في تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات من ملاحظات ، صورتها الصحافة على أنها إنحراف شخصي من أحمد يونس ، وهذا ظلم ، **أن أحمـد يونس عضو من خمسين عضواً يديرون الإتحاد التعاوني ، ومن بيـن الخمسين عضواً خمسة من أكبر المسئولين عن القطاع الزراعي في بلادنـا ، هـم وكلاء أول في وزارة الزراعة ورؤساء هيئات ومؤسسات .. كذلـك فإن هناك رئيساً تنفيذياً معيناً بقرار جمهوري** ، وقد فصلت المذكرة الإيضـاحية لقرار التعيين إختصاصاته كما فصلها أيضاً في قانون التعاون ، **كذلـك فـإن مجلـس إدارة الإتحـاد أصـدر قراراً بتوضيح وتفصيل هذه الإختصاصـات ، ثـم هـناك أيضـاً مدير عام معين بقرار من السيد وزير الزراعة ، ثم لجنة تنفيذية ثم مجلس إدارة.**

إن مجلـس إدارة الإتحـاد التعاوني يضم مجموعة فاضلة من قيادات الفلاحين في مصر ، **منها نحو أحد عشر عضواً من أعضاء مجلس الشعب وصـلوا إلى هذا الموقع بالإنتخاب ، ومنها أيضاً ثمانية أعضاء في اللجنة المركـزية** ، ولكي يصل العضو التعاوني إلى عضوية مجلس إدارة الإتحاد التعاونـي ، فإنه لابد أن يمر بعدة خطوات ، مثله في ذلك مثل عضو الإتحاد الإشـتراكي فلابـد للعضو التعاوني أن يدخل أولاً جمعية القرية وهذه تقابل الوحـدة الأساسـية في الإتحاد الإشتراكي ، ثم يصعد إلى الجمعية المشتركة التـي تقـابل لجـنة المركـز ، ثـم إلى الجمعية المركزية التي تقابل لجنة المحافظـة ، وبعد أن يصل التعاوني لعضوية الجمعية المركزية يرشح نفسه كـي يُنتخـب عضواً في مجلس إدارة الإتحاد التعاوني .. وإنني هنا ، بهذه المناسـبة ، لكي أبت في هذه النقطة **أقول للذين يتحدثون عن كثرة المواقع**

للذيـــن يعملون في الحركة التعاونية أن هذه المواقع مفروضة عليهم ، لأنه لكـــي يصبح التعاوني عضواً في الإتحاد لابد أن يمر بكل هذه المراحل .. أو أن يأتي من جمعية نوعية متخصصة على مستوى الجمهورية.

❖ تعدد عضوية مجلس الإدارة والمكافأة :

مـــن أجـــل هـــذا ، فاللجـــنة عندما أشارت في تقريرها إلى التعدد في عضوية مجالس إدارة التعاونيات المختلفة أوضحت لها أن هذا أمر لازم وفق التشـــريعات القائمة ، ويمكن تدارك ذلك في القانون الجديد فيمكن إلغاء هذا الـــتعدد ، وفعلاً فنحن في مشروع القانون الذي نظرته لجنة الزراعة والري فـــي مجلـــس الشعب ، والذي استغرق منا شهوراً عديدة ، والذي قدمناه لهذا المجلـــس – بـــناء على توصية من السيد رئيس الجمهورية ، حينما خاطب الفلاحيـــن فـــي مؤتمـــرهم ، وأشار سيادته إلى الإهتمام بقضاياهم ، ومنها مشـــروع بنك القرية ومشروع تعديل قانون الجمعيات التعاونية ، **حرصنا في هـــذا المشروع الأخير على أن نتلافى الأخطاء التي إكتشفناها خلال الخمس السنوات الماضية في القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩.**

وقلـــنا إنه إذا تعددت المواقع التعاونية للتعاوني الواحد فيجب ألا يأخذ مكافـــأة إلا من جمعية واحدة يختارها هو ، بل إتفقنا مع السيد وزير الزراعة على أن تضع اللائحة التنفيذية – بعد إصدار القانون – حداً أعلى لما يجب أن يتقاضاه العضو التعاوني.

ولقـــد أثير هذا الموضوع على لسان الدكتور عبد العزيز حجازي في العام الماضي ، حينما كان رئيساً للوزراء ، وقال.

أن هناك جمعيات تعاونية تعطي ألف جنيه مكافأة ، وقد حدث هذا فعلاً فـــي الجمعية التعاونية لمنتجي البطاطس ، أن هناك حقيقة يجب أن تعرفوها ويجب أن يعرفها الشعب – والأخوة التعاونيون يفهمونها – هذه الحقيقة ، هي **أن المكافـــآت توزع طبقاً لنص القانون ، فالقانون يقول : يتم توزيع فائض الأرباح على أساس ١٠% للعاملين ، ١٠% لأعضاء مجلس الإدارة ، ٥% للتدريب .. وهكذا . إذن من حق مجلس إدارة جمعية البطاطس أن يتقاضى ١٠% من فائض الأرباح ، وهو حق شرعي قانوني.**

في سنة ١٩٧٠ منيت الجمعية التعاونية لمنتجي البطاطس بخسارة ولم تحقـــق ربحاً ، كذلك منيت هذه الجمعية بخسارة في عام ١٩٧١ ، وفي سنة

١٩٧٢ حققت مكسباً طفيفاً أخذ كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة منه مبلغ سبعين جنيهاً ، وفي ١٩٧٣ حققت الجمعية أرباحاً تزيد على ٣٥٠ ألف جنيه ، وفي سنة ١٩٧٤ حققت الجمعية أرباحاً قدرها ٣٣٠ ألف جنيه ، وفي سنة ١٩٧٥ حققت أرباحاً قدرها ٣٢٠ ألف جنيه.

إذن نسبة العشرة في المائة من الأرباح التي توزع ، طبقاً للقانون ، على أعضاء مجلس الإدارة المكون من ١٣ عضواً هي نحو ٣٢ ألف جنيه ، وعلى ذلك يكون نصيب العضو نحو ٢٥٠٠ جنيه ، **وفي هذا العام وفي العام السابق والعام الأسبق تنازل أعضاء مجلس إدارة الجمعية التعاونية لمنتجي البطاطس عن ٧٠% من المكافأة المقررة لهم ، وأخذوا في سنة ١٩٧٣ ألف جنيه ، وفي سنة ١٩٧٤ ، ٧٠٠ جنيه ، وفي سنة ١٩٧٥ ، ٧٠٠ جنيه فقط.**

أقول : حينما أثار السيد رئيس الوزراء هذا الموضوع ونشر في الصحف تصدت اللجنة التشريعية لهذه المشكلة وقالت بعد البحث أنه **تبين أن هذه المكافآت صرفت بأسلوب شرعي وبموافقة الجمعية العمومية** ، وإذا كانت الحكومة تستكثر على الفلاحين الذين أسسوا جمعية تعاونية ، **أقامت مؤسسات وفروعاً بمبلغ ٣ ملايين جنيه** ، أرباحاً قدرها ٣٢٠ ألف جنيه ، **فعلى الحكومة أن تتقدم بمشروع قانون إلى مجلس الشعب تحرم فيه الفلاحين من هذه المكافآت ، ولكن مادام القانون موجوداً وبه نص واضح يبيح الصرف فإن هذه المكافآت شرعية وتُصرف بأسلوب قانوني.**

❖ تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات :

بالنسبة للجهاز المركزي للمحاسبات ، فإنني – على طول الخط – معه أؤيده وأطالب بدعمه ، وفيما يتعلق باللجنة التي شُكّلت من بين أعضاء الجهاز ، والتي أشار إليها التقرير ... فقد وصلني خطاب رسمي من السيد وزير الدولة لشئون مجلس الوزراء يقول لي : **إن السيد رئيس الجمهورية قد أمر بتشكيل لجنة لفحص أعمال الإتحاد التعاوني .. وعلى الإتحاد أن يقدم لهذه اللجنة كل التسهيلات** .. وأقسم أننا سعدنا وسررنا لأن هناك لجنة ستأتي لفحص أعمالنا وتنصفنا.

لقد ورد بالتقارير التي رفعت للسيد رئيس الجمهورية ضد الإتحاد أن **أحمد يونس عنده خزانة سرية ينفق منها بلا حساب وبلا رقابة** .. جاءت

اللجـــنة وقالت ، **إننا نريد الخزانة السرية فقلت .. أن الخزائن السرية كانت توجد أيام الملك فاروق ، ولم تعد هناك خزائن سرية في مصر ، وقد أثبتت اللجنة أنه لا توجد خزانة سرية في الإتحاد.**

قامـــت اللجـــنة بإعداد تقريرها بطريقة غير عادية إلى حد ما ، لأنها جـــاءت بعد ذلك في سنة ١٩٧٥ وراجعت حساباتنا وأوضحت أنها سليمة ، لأن تقريـــر الجهـــاز يشـــمل الفترة من تاريخ إنشاء الإتحاد **في يوليو سنة ١٩٧٠ حتى سنة ١٩٧٤.**

وفـــي هذه الفترة أقول أنه لم تكن هناك أية مقومات للإتحاد ، ولذلك فقد ذكر الجهاز أنه لم يجد مستندات أو أوراقاً ، وهذا صحيح ، لأنه في جلسة ٢٨ مـــايو ســـنة ١٩٧١ **في اليوم الذي أنتخبت فيه رئيساً للإتحاد أثبت في محضـــر الجلســـة ذلك وقد اطلعت اللجنة على ذلك المحضر فقد كان الإتحاد عدمـــاً** ، وإذن فايـــن المســـتندات ؟ إذ مـــن المفروض أن الإتحاد التعاوني الزراعـــي المركـــزي يعقد إجتماعات .. إن الجهة التي كانت تقوم بالصرف علـــى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي في ذلك الوقت هي **الهيئة العامة للتعاون الزراعي.**

إن الإتحـــاد التعاونـــي الزراعـــي المركزي لم يكن له مقر حتى عام ١٩٧٢ ، ولـــذا فـــإن الـــرقم الـــذي أورده الجهاز المركزي للمحاسبات في تقريـــره ، والـــذي نشـــرته صـــحيفة أخـــبار اليوم في مقالها الأول بتاريخ ٣٠/٧/ ١٩٧٦ ، وهـــو مـــبلغ ١٥ **ألـــف جنيه ، وذكرت أنه صرف في سنة ١٩٧١ دون مستندات.**

فقد أوضحت السادة موظفي الجهاز المركزي للمحاسبات **أن هذا المبلغ قد صرف في وقت لم أكن فيه رئيساً للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي** ولم أقـــل ذلك لكي ألقي بالتهمة على سلفي الذي كان رئيساً للإتحاد ، والذي على الـــرغم من إختلافي معه سياسياً إلا أنني أشهد بالله أنه كان شريفاً ، نظيفاً ، أميناً.

لقد أخذت أبحث عن هذه المستندات حتى عثرت عليها بالهيئة العامة للـــتعاون الزراعـــي ، ذلك أن هذه الهيئة – كما سبق أن ذكرت – هي التي كانـــت تقـــود بالصرف على الإتحاد ، ولقد كان في وسعي القول بأننا غير مسئولين عن ذلك ، ولكن لا ، فواجب الشرف ، وواجب الأمانة يحتم علينا

ألا نفعـل ذلك ، فنحن يكمل بعضنا بعضاً ، ونحن لا نهرب من المسئولية ، ولقد جرت إتصالات بين الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي والهيئة العامة للـتعاون الزراعـي بشـأن هـذه المستندات ، وقامت الهيئة ، مشكورة ، بإرسـالها إليـنا ، وقام الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي باخطار الجهاز المركزي للمحاسبات كي يطلع عليها ، إلا أنه لم يقم بذلك.

هـناك واقعـة أخطـر من ذلك ، وهي ما نُشر بالصحف تحت عنوان " الإتهامـات تطارد أحمد يونس" من أن الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي إشـترى سـيارات ثمنها ٣٢ ألف جنيه ولم يعثر لها على مستندات ، ولقد أوضحنا للجهاز المركزي للمحاسبات أن الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي لـم يشتر في سنة ١٩٧٢ سوى " موتوسيكل سايد كار **Side Car** " بمبلغ ٤٦٦ جنيهاً ، ورغم هذا أخذنا في البحث عن حقيقة ذلك فلم نجد في أوراق الإتحاد ، ولا في ميزانيته ما يفيد شراء أي سيارة في سنة ١٩٧٢ ، وقمنا بإيضـاح ذلـك للجهـاز المركزي للمحاسبات ، الذي أوضح في تعقيبه أن الجهاز قام ببحث الموضوع ، وأنه وجد أن ما ذكره الإتحاد هو الحقيقة وأن الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي لم يقم بشراء أية سيارات ، وإنما الذي قـام بذلـك هـو الهيـئة العامة للتعاون الزراعي ، التي قامت بأهداء هذه السيارات إلى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي.

هذا ما حدث – وهو غير الذي نُشر – لقد قمت بطبع ألفي نسخة من تقريـر الجهـاز المركـزي للمحاسـبات ، ورد الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي عليه ، ووزعتها على كل الشخصيات العامة في مصر بل وأرسلت عدة نسخ منها لصحيفة " أخبار اليوم " – ولو أن هذا قد نُشر ، لما قيل أن أحمد يونس " حرامي ".

أكـثر مـن هـذا ، هل يتصور السادة الأعضاء أن الجهاز المركزي للمحاسـبات فـي تعقيـبه على الرد الذي أرسله الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي على تقريره ، والذي أوضحنا فيه أن الجهاز المركزي للمحاسبات لم يقم بالدراسات الكافية نتيجة للسرعة التي تمت بها هذه الدراسات ، وأنه كان ينبغي عليه أن يتحرى الصدق والدقة ، وأن يذهب إلى الأماكن ليتحرى عن المستندات المطلوبة ، ولا يتهم الشرفاء.

هــل يتصور السادة الأعضاء أن الجهاز المركزي للمحاسبات ، وهو الجهــة الرقابــية العليا في الدولة والذي بذل جهداً مكثفاً ، وقام بفحص كل أعمال الإتحاد منذ إنشائه ، حتى شهر نوفمبر ١٩٧٤ ، لم يشر في تقريره إلــى إتهام للإتحاد ، ولا للعاملين في الإتحاد ، وأن كل ما ذكره كان مجرد ملاحظــات للإسترشــاد بها في المستقبل فإذا كان ذلك كذلك ، فلم كل هذه الضــجة ؟ إن هــذا إعتراف صريح من الجهاز المركزي للمحاسبات بأنها مجــرد ملاحظــات ، ولــذا فــإن الناس يتساءلون في الريف .. في نوادي القاهــرة .. في المقاهي .. في الشوارع .. في الأتوبيسات عن أسباب هذه الضجة.

فليعلق الرأي العام بما يشاء ، وليحلل الراي العام هذه الأحداث ويأخذ منها ما يشاء ، أما أنا فلا أتهم أحداً ، وأفوض أمري إلى الله العادل القهار.

لقد ذكروا أن هناك مخالفات مالية ، فقالوا أن أحمد يونس نزل بفندق " كنراكت " مدة عشرة ايام ، وصرف مبلغ مائتي جنيه .. أحمد يونس !! أحمد يونس الذي وقع في هذه القاعة سنة ١٩٧٢ مصاباً بالشلل وحمله زملاؤه إلى المــنزل واتــوا له بالأطباء ، الذين أجمعوا على أنه في حاجة بعد الإرهاق الشديد إلى أن يبعد عن جو العمل ، فحملني إخواني إلى " أسوان ".

أحمــد يونس !! الذي اصيب في مدينة منيا القمح بأزمة قاتلة لأنه كان يتحدث وهو منفعل بقضايا الفلاحين مطالباً الحكومة بالإستجابة إليها.

مــاذا يملكــه أحمــد يونس أكثر من هذا ليقدمه ليلده أكثر من صحته وحياته ، التي لم يضن بها أبداً في سبيل بلده ؟..

إنني يوم أن عدت من لندن – وكانت معي توصية طبية بأن أمكث مدة ستة أشهر دون أن أمارس أي عمل – نزلت من الطائرة غلى المجلس فوراً كي أحضر إجتماعاً للجنة الزراعية والري ستناقش فيه قضية اسعار القطن ، وجــاءوا بي محمولاً إلى اللجنة كي أحضر هذا الإجتماع ، وعلى أي حال ، **فإن هذا كله لن يضيع عند الله ، وعند الشعب.**

بعد ذلك سأتناول بعض النقط ، وأمر عليها مروراً سريعاً حتى لا أطيل عليكم ، وإن كان من حقي عليكم أن تمنحوني فرصة الدفاع ، لا عن نفسي ، **بل عن الحركة التعاونية وعن قيادات الفلاحين في مصر.**

لقد أوردت اللجنة في تقريرها **أننا إرتكبنا مخالفات إدارية جسيمة** ، في الوقت الذي لم يصفها الجهاز المركزي للمحاسبات بالمخالفات وإنما وصفها في تقريره " بأنها مجرد ملاحظات " ثم عاد وسحبها في تعقيبه ، ورغم ذلك تتزايد اللجنة في تقريرها وتصفها بأنها أخطاء جسيمة.

فما هي هذه الأخطاء الجسيمة ؟ إن اللجنة والجهاز المركزي للمحاسبات قالا إن **الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي لم يضع اللوائح الخاصة به حتى قام ١٩٧٢** ، وهذا صحيح ، **لأن الإتحاد لم يكن قائماً حتى نضع له لوائح !! فحتى هذا العام ١٩٧٢ لم يكن للإتحاد مقراً يباشر منه عمله ، لم يكن له جهاز وظيفي.**

ولقد قمت – بمجرد أن أصبح للإتحاد التعاوني الزراعي المركزي مقر ، وبمجرد أن بدأنا في تكوين الجهاز الوظيفي له – **بتشكيل لجنة من السادة : المهندس سعد هجرس – نائب وزير الزراعة ، المهندس عبد العزيز محي الدين – وكيل أول وزارة الزراعة ، والمهندس مصطفى الفار – رئيس مؤسسة الإئتمان الزراعي ، المهندس محمود فوزي – رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي** ، وأوضحت لهم.

إن هذه اللجنة مُطالبة بأن تضع النظام الإداري السليم الذي ينبغي أن يسير عليه الإتحاد ، كان هذا في شهر نوفمبر سنة ١٩٧٢ وإنتهت اللجنة من وضع اللوائح اللازمة ، لائحة لشئون العاملين ، لائحة للمشتريات والمبيعات .. لائحة لبدل السفر .. **لائحة للمخازن .. مجموعة من اللوائح ، وأرسلناها مع محضر إجتماع اللجنة للسيد وزير الزراعة ، وهنا أود أن أوضح نقطة هي أن القانون لا يلزم الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي أن يرسل محاضر إجتماعاته للسيد وزير الزراعة ، وإنما يقوم الإتحاد بإرسالها للهيئة العامة للتعاون الزراعي ، وهي عين وزير الزراعة على الحركة التعاونية** ، وهي أداءه ، كما يقوم بإرسالها للجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.

إن ما يثير العجب ، هو أن السيد رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي الحالي – وهو صديق – ذكر أنه كان يعترض على بعض التصرفات وأن هذا مثبّت بمحاضر إجتماعات مجلس الإدارة .. **أشهد الله أمامكم أن هذا لم يحدث مطلقاً ، فالجلسة يتم تسجيلها ، ولدى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي مختزلون يقومون بتحرير المحاضر ، وهذه المحاضر تتم قراءتها والتصديق عليها في بداية الإجتماع التالي لها.**

هل .. " العِجْل وقع هاتوا السكين " ؟ .. كل واحد يقول كلمتين .. لا .. أن هذا غير ممكن أبداً .. أبداً .. ".

❖ الإتحاد واللوائح التنظيمية :

إن اللوائح التي وضعتها اللجنة التي شكلتها سنة ١٩٧٢ ، ظهر من نتـيجة الممارســة أن بهــا بعض الثغرات ، ولذا فقد أدخلت عليها بعض الــتعديلات في سنة ١٩٧٣ ، وسنة ١٩٧٤ بعد أن عرضت هذه التعديلات علــى مجلس إدارة الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ووافق عليها ، وقد قمنا بإرسال هذه التعديلات إلى الجهات المختصة.

إن القــانون رقــم ٥١ لســنة ١٩٦٩ بشــأن الجمعــيات التعاونية الزراعــية ، لا يلــزم الإتحــاد التعاوني الزراعي المركزي إلا بوضع لائحة واحــدة تصــدر بقــرار مــن السيد وزير الزراعة وهي لائحة العاملين في الجمعــيات التعاونــية الزراعية ، ولقد قمنا بوضع هذه اللائحة ، وصدرت بقــرار مــن السيد وزير الزراعة في ذلك الوقت ، أما اللوائح الأخرى فلا يشــترط القــانون أن يــتم صدورها بقرار من الوزير ، إنما الوزير له حق الإعتراض عليها.

نقطة أخرى – هناك تساؤل مطروح هو – هل السادة وزراء الزراعة لــم يعترضــوا على أي إقرار ؟ وهنا أود أن أوضح أسلوب العمل بالإتحاد التعاونــي الزراعــي المركــزي ، فحينما يتقرر عقد إجتماع لمجلس إدارة الإتحــاد ، فإنــه يــتم إعداد جدول أعمال لهذا الإجتماع قبل موعد إنعقاده بأســبوع ، ولمــا كانت طبيعة عملي كرئيس لمجلس إدارة الإتحاد التعاوني الزراعــي المركزي تستدعي أن أتصل بالسيد وزير الزراعة مرتين أو أكثر كل يوم على الأقل ولو تليفونياً ، لأن هناك مشاكل يومية تحتاج إلى حلوب فوريــة ، فقد كنت أبلغ سيادته أن مجلس إدارة الإتحاد سيعقد إجتماعاً في الأســبوع المقبل وأن الموضوعات محل البحث في هذا الإجتماع هي كذا ، وكــذا ، فــإذا رأى السيد الوزير أن يتفضل بحضور الإجتماع فإننا كمجلس إدارة الإتحاد ، نكون سعداء جداً ، وكنا نقوم باستقباله على الباب الخارجي للإتحاد الإستقبال الذي يعبر عن سعادتنا بحضوره.

ومع ذلك أحزنني وآلمني كثيراً أن أحد السادة وزراء الزراعة ذكر في محضـر التحقـيق أنـه لـم يدع مرة واحدة لحضور مجلس إدارة الإتحاد التعاونـي الزراعـي المركزي ، وليأذن لي السيد المهندس سيد مرعي أن أسـرد واقعة بسيطة ، هي حينما إجتمعنا في مكتب سيادته والسيد الدكتور عـثمان بـدران وزير الزراعة ، سأل سيادته ، كم إجتماعاً حضره لمجلس إدارة الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، فأجاب بأنه لم يحضر أي إجتماع فقـال له أنـه من حُسن سير العمل أن يحضر كل إجتماع يعقد لأن هؤلاء الفلاحين عندما يجلسون معه سيصدقونه القول ، لن ينافقوه ، سينقلون له المشـاكل علـى الطبيعة ، وحضر السيد الوزير الإجتماع في اليوم الرابع ، فهـل نحـن لا نـريد أن يحضر وزير الزراعة إجتماعاتنا ؟ إن كل السادة وزراء الـزراعة إذا كانوا قد نسوا فإنني أذكرهم .. بأنهم قد حضروا الكثير من الإجتماعات لمجلس إدارة الإتحاد.

يقولـون أن الهيـئة العامـة للتعاون الزراعي لم تباشر إختصاصها سـبحان الله ! سـبحان الله ! إن الهيـئة العامة للتعاون الزراعي هي التي وضـعت الـنظام الأساسـي للإتحـاد قبل أن يخلق ، وعلى أساسه أجريت الإنتخابات . إذن فالنظام الأساسي لم نضعه نحن فإذا كانت به أخطاء فالذي وضـعه هـم القانونـيون الكبار ، والمستشارون العظام ، الموجودون في وزارة الزراعة والهيئة العامة للتعاون الزراعي ، أما الفلاحون فقد بصموا من قبل أن ينشأ الإتحاد.

ومـن ثـم إذن فلم يشارك الفلاحون في صنع النظام ، وإنما هو من صـنع الحكومـة ومن صنع هيئة التعاون الزراعي بالإضافة إلى أن رئيس الهيـئة العامة للتعاون الزراعي عضو مجلس إدارة وعضو اللجنة التنفيذية ورئـيس الجهاز التنفيذي ويقبض كل شهر ، هذا عن الرئيس السابق ، أما عن الرئيس الجديد وقد ظل معنا عدة أشهر عضواً بمجلس الإدارة وعضواً باللجـنة التنفيذية ؟ ومع ذلك يقول أنها غير شرعية فهل أنا الذي إخترعت اللجـنة التنفـيذية ؟ أنـا لم أخترعها .. وإنما كانت موجودة عندما توليت رئاسة الإتحاد ، ولم يشارك فيها الفلاحون ، لابد أن تُعرف الحقائق.

فهـل أحاسب أنا على أخطاء إدارية ؟!! أبي فلاح وأمي فلاحة .. وأنا لا أعـرف في الإدارة ولم أكن موظفاً .. أنتم المسئولون أنتم المسئولون عن أي خطأ إرتكبناه .. أيها المستشارون يا من كنتم حريصين على أن تقبضوا

المعلوم .. هل أنتم البرءاء ، وأحمد يونس ومن معه من الفلاحين هم الذين يضـــربون بالشـــوم ؟ لا .. سنناضل .. سنقاوم .. سنلجأ إلى الشعب .. لن نـــروح " أونطـــة " أبداً .. أبداً .. أبداً .. نقولها من هنا وبأعلى صوت .. القضية ليست قضية أحمد يونس ، القضية أن صوت الفلاحين في مصر قد إرتفع ولن يخمد أبداً .. السادات أتاح لنا الفرصة ، لن نفرط فيها ، وسنظل متمسكين بها.

❖ وزارة الزراعة وممارسة إختصاصاتها :

أعذرونـــي وتَحَملونـــي قليلاً ، وزارة الزراعة لم تباشر اختصاصاتها لماذا؟ هل منعناها ؟ نحن نلتمس باستمرار رضاء وزارة الزراعة لأننا نحن الفلاحين نظرتنا لوزير الزراعة بصراحة ليست كنظرتنا لأي وزير آخر.

نعتـــبر وزيـــر الـــزراعة دائمـــاً محامي الفلاحين في مجلس الوزراء مشاكلنا عنده ، مصيرنا في يده ، إقتصادنا تحت يده ، ومن موقع المسئولية القومـــية أيضاً فإن الإتحاد التعاوني يرى أن التعاون مع وزير الزراعة أمر مقـــدس وواجـــب ، وأقسم بالله أنني بذلت كل المستحيل ليكون الإتحاد على علاقـــة طيـــبة دائماً بكل الأجهزة المتعاونة معه ، سواء وزارة الزراعة أو الهيـــئة العامـــة للتعاون الزراعي أو بنك التسليف ، كلنا نُكمل بعضنا ، فلو إختلفنا مع بعض البلد تخرب لأننا نحن ننتج في البلد ومعنا الإقتصاد كله ، فكيف نختلف مع بعض ؟

الأعجـــب مـــن كل هذا أن الجهاز المركزي يقول لي أنت لم تستصدر قراراً جمهورياً بضم أموال الإتحادات الإقليمية إليك .. أنا .. أنا .. أنا أحمد يونـــس أملـــك أن أرســـل لرئـــيس الجمهوريـــة مشروع قرار جمهوري لإصداره ؟ ماذا يقول القانون في هذا الصدد ، أنه ينص في أحد مواده على ما يأتي :

" تـــئول أمـــوال الإتحـــادات الإقليمـــية إلى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي عند إنشائه " ثم يقول " ويصدر قرار جمهوري بتنظيم عملية النقل " إذن ، فمـــن يـــوم وجـــود الإتحاد أصبحت هذه الأموال ملكاً له ، ويقضي للقانون أيضاً أن إنقاص قرش من أموال الإتحادات الإقليمية يعتبر جريمة ، إن كل وزير زراعة كنا نرسل له مشروع القرار الجمهوري الخاص بتنظيم عملية نقل الأموال المذكورة وآخر وزير الأخ الكبير عبد العظيم أبو العطا ،

وهـو معنا الآن ، أرسلت إليه بعد ١٥ يوماً من توليه الوزارة بياناً بجميع المشاكل وأولها مشروع القرار الجمهوري المذكور.

يا جهاز يا مركزي للمحاسبات " يا فتك " إذهب لوزير الزراعة وقل له إستصدر القرار الجمهوري ، فليس أحمد يونس هو الذي يستصدره ، ليس هـذا فقـط ، ولكن كان بودي أن تتناول سنة ٧٥ بالفحص والدراسة حتى نعـرف الفرق ، هل هذا تقرير؟ إنه " تلقيح جتت " وذلك للمناخ وللظروف التي وضعت فيها ، أما التقارير الأخرى فهي عادية وليس فيها الحساسيات ولا رئيس الجهاز على التليفون ، ولا رئيس الوزارة بيتابع ، وجدوا خراب إيه في الإتحاد .. إلخ عملية كبيرة أكبر من أحمد يونس والله .. والله أكبر مـنه .. وستوضـح الأيام كل هذه الأشياء .. من أحمد يونس هذا ؟ أحمد يونـس لو لم نزيدوه قولوا له إذهب وسيقول لكم متشكر ويذهب يقعد على المصطبة سعيداً ، وكفاية ١٥ سنة نائب هو أنا " حنهب " .. ده أبويا كان شيخ بلد بالقوة ، فأنا لما أبقى نائباً ١٥ سنة ، فهذا شئ رائع وأمل لم أره لا أنا ولا جدودي ، لأني لم أكن لي جد نائب ، ولا عم نائب ، ولا ابن خالة نائب ، ولا أحد نعرفه إسمه نائب .. فهل أنا أحاسب على أنني لم أستصدر القرار الجمهوري ؟! نحن طبعاً لما أتينا في الإتحاد سنة ٧١ ، ٧٢ لم تكن هناك فلوس ..

❖ الإتحادات الإقليمية وأموالها :

الإتحادات الإقليمية أولاً حاجة وهمية لا وجود لها على وجه الأرض " يافطة " إسمها الإتحادات الإقليمية يجمعون بها النقود ، والفلوس دي كانت عـند السـيد رئـيس الهيئة العامة للتعاون الزراعي وهو مفوض بسلطات مجلـس الإدارة ، وأنا أريد من الجهاز أن يفحص أوجه إنفاق هذه الفلوس وأنـا أنادي من هنا الجهاز المركزي للمحاسبات ليفحصها .. أغلبها أنفقت في حفلات وإعلانات في الصحف وسرادقات وإيجار سيارات يجمعون الناس بهـا .. ليس هذا فقط .. إنني أطالب بالإطلاع على تقرير الجهاز المركزي للمحاسـبات عن هيئة حكومية فيها وكلاء وزارة ونواب وزراء ليروا فيها العجب العجاب !!..؟..

كـل هذا لازم يتفتش ويظهر فنحن الآن نحارب في قضية إنحراف ، إنحراف بالنسبة للجميع ، وعلى كل المستويات أعلاها وأدناها ، ليس هناك

كبـــير في مصر ، سيادة القانون هي العليا ، ولن يستطيع أحد أن ينال من أحـــد " بالفتونة " إنما بالقانون ، فنحن خُدَّام للقانون " السيد المفوض وجد أنـــه لـــيس لدينا فلوس فأعطانا فلوساً .. أصلها فلوسنا وستأتينا ، فقد قال القـــانون " تـــئول أمـــوال الإتحادات الإقليمية إلى الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي " وتصبح من ممتلكاته ، القانون يقول هذا ، وكون أن القانون ذكر أن القـــرار الجمهوري ينظم النقل ، إنما لو كنا محتاجين لفلوس والمفوض أعطاها لنا.

فلنســـمع ما يقوله الجهاز المركزي ، يقول كيف يعطيكم هذه النقود ؟ أمـــرك عجيـــب أيها الجهاز كيف يعطيني فلوساً ؟ إذا كان أعطاها لي غلطاً فحاسبه هو ولا تحاسبني أنا.

وهـــنا أيضـــاً اللجنة خلطت طبعاً عن غير عمد .. عن سهو .. فقالت نحـــن أخذنا فلوساً من الهيئة العامة للتعاون الزراعي كدعم ، هذا لم يحدث لأن الهيئة ليس لديها فلوس !!..

فما الذي حدث ؟ أخذنا فلوساً من أموال الإتحادات الإقليمية ، ثم هيئة الـــتعاون الزراعـــي تأخذ ثلاثة قروش عن كل قنطار قطن لأن الفلاح يدفع ضـــرائب كثيرة .. فلما يأتي دور الإتحاد التعاوني ، ليأخذ قرشاً صاغاً ... هنا يحاسب وهناك هيئة التعاون تأخذ ثلاثة قروش ، ونقابة الزراعيين تأخذ مـــن الكيماوي ، ونقابة المهندسين أيضاً تأخذ .. إذن هي تفريقة .. فهيئة الـــتعاون الزراعـــي لا تستطيع أن تعطي من موازنة الدولة فليس عندها ما تعطـــيه لـــي ، وبالتالـــي أعطتنـــي من الأموال الإقليمية وأيضاً من الثلاثة القـــروش فليس فيها مخالفة .. وأقول للجنة أن هذا ليس مخالفاً للقانون ، لمـــاذا ؟ إن القـــرار الجمهوري بإنشاء الهيئة يقول أن على الهيئة العامة للتعاون الزراعي أن تدعم التعاونيات بالمال والخبرة الفنية حتى لو أعطتني مـــن ميزانيتها ولو أن ميزانيتها ليس فيها فلوس ، والذي أخذته أموالي أنا .. أمـــوال الفلاحيـــن ، الـــثلاثة القـــروش التي أخذوها عن كل قنطار قطن أعطوني فيها قرشين .. أية جريمة هنا " وإذا كانت الهيئة قد أعطتني دون حق ، حولوهم للنيابة وحاسبوهم ولا تحاسبوني .. شخص يقول لي خذ هذه الفلوس هدية مني هل أقول له لأ ؟ حاسبوه هو لأنه طبعاً يفهم عني .. فأنا فلاح ولكنه رجل نائب وزير ورجل كبير يعرف القوانين.

❖ القوى العاملة :

قــام الإتحاد بصرف إعانات للعاملين ولغيرهم بسبب العلاج ولأسباب أخرى وتــبلغ ٤٨٥ جنيهاً في سنة ١٩٧٢ ، ١٦١٤ جنيهاً في سنة ١٩٧٣ ، ٢١٣٩ جنــيهاً في سنة ١٩٧٤ " وكان معترضاً ولكنه عندما حسب الحسبة ووجد أن الموظــف عــندنا لــن يــنال ســوى خمسين قرشاً في السنة ، رجع وسحب ملاحظته.

بالنسبة لنقطة المخالفات في شئون العاملين فإننا حينّما تسلمنا الإتحاد في ٢٨ مايو سنة ١٩٧١ لم يكن له مقر أو ميزانية أو جهاز وظيفي ، فإلى أن توضــع لائحــة إضــطررنا أن نعين بعض الموظفين نقلاً من الجمعيات التعاونــية ، وبعد ذلك عرضنا على اللجنة ستة إعلانات في الصحف نطلب فــيها موظفين للإتحاد التعاوني من حملة بكالوريوس تجارة وخبرة خمس سنوات أو دبلوم تجارة وخبرة سبع سنوات فلم يتقدم إلينا أحد ، لأن الإتحاد فــي ذلــك الوقت لم تكن له لائحة وليس فيه ضمان ومن ظل يعمل خمس ســنوات مفروض أنه سيستقيل من وظيفته ويأتي ليعمل في الإتحاد وليس هــناك ضــمان له إذن إضــطررنا لتعيين بعض الموظفين ، في آخر إعلان عملناه تقدم إلينا ٦٠٠ شخص وقد وضعنا فيه شرطاً أغرائياً ، قلنا الموظف الــذي يأخذ مثلاً ٣٢ جنيهاً سيبدأ عندنا بأربعين جنيهاً حتى يمكننا أن نأتي بمجموعــة من المحاسبين الذين يستطيعون أن يقودوا العمل المحاسبي في الجمعــيات التعاونــية. وقد تقدم ٤٥٠ شخصاً نجح منهم ٣٠٠ إستلم منهم العمل ١٢ ثم إستقال منهم عشرة والسبب في ذلك : صدور قانون الإصلاح الوظيفــي الذي أعطى كل موظف درجتين ، وبذلك أصبح الإتحاد غير مفيد لهم !!..

لقــد ابــدت اللجنة تدقيقاً شديداً بشأن عدم إعتماد اللوائح .. كيف لم تعتمد ؟ إذن كيف كنا نعمل طوال خمس سنوات ؟ والأعجب أن الهيئة العامة للتعاون الزراعي تقول : إنها أرسلت خطاباً تعترض على هذا وأنا أقول لا ، لــم يحــدث ، ولــم تأتنــي خطابات ، ورئيس الهيئة الحالي والسابق كانا عضوين في مجلس الإدارة وفي اللجنة التنفيذية.

المزايـــــا :

لقــد تحدثوا عن المزايا التي يتمتع بها أعضاء مجلس إدارة الإتحاد ، فمــا هي هذه المزاي ؟ إن إحدى الصحف سمتهم أمراء الفلاحين .. ونحن سعداء بهذا اللقب .. نحن خدام الفلاحين .. ما الذي يحدث ؟

لابــد أن تعرفوا ما هي مسئولية عضو مجلس إدارة الإتحاد التعاوني عضــو مجلــس إدارة الإتحاد التعاوني بحكم موقعه مضطر أن يشارك في إجتماعات لجان التسويق على مستوى المحافظة ، وأن يحضر اللجان التي يشــكلها الســادة المحافظون ، وأن يحضر إجتماعات اللجنة الخماسية التي تنظر في المخالفات التي يرتكبها أعضاء التعاونيات ، مطلوب منه أن يزور بعــض الجمعيات التعاونية والتعرف على مشاكلها وحلها ، وكلكم تعرفون " طبقاً للدستور والميثاق " أن أربع أخماس أعضاء مجالس إدارات الجمعيات التعاونية من صغار الفلاحين ، فهل يستطيع صغار الفلاحين أن يقوموا بكل ذلــك ؟ أنـــه لــو تخلف يوماً عن حقله لتعطل العمل ، لذلك فهو مضطر أن يســتأجر عــاملاً يشتغل مكانه ، حيث يحضر مجلس الإدارة .. إذن فحينما يقرر مجلس الإدارة السابق ٣٠ جنيهاً تحت أي بند بدل إنتقال أو بدل طبيعة عمــل أو بدل تمثيل لعضو مجلس إدارة الاتحاد الذي يمثل محافظة فهل هذا مــبلغ كبــير تُطالــب اللجــنة برده ؟! إذن إعملوا عليهم حجوزات إدارية وادخلوهــم السجن بتهمة التبديد لأنهم لا يملكون شيئاً ، فهم فلاحون فقراء .. فأنـــي لهم أن يدفعوا ٩٠٠ جنيه لثلاث سنوات ، ومكافأة ٣٠٠ جنيه في السنة وهذه المكافأة أولاً شرعية ١٠٠% لأنها بقرار من الجمعية العمومية.

وقــيل أنــنا لــم نمكــن الهيئة العامة للتعاون الزراعي من ممارسة الــرقابة ، كيف يقال هذا مع أن المهندس محمود فوزي حتى ٧٤/١٢/٣٠ كان عضو مجلس إدارة وعضو اللجنة التنفيذية والرئيس التنفيذي ، ثم بعده الأخ محمــد العــبد وظــل معنا مدة ؟ ولقد قدمنا للجنة محاضر كل جمعية عمومــية وهــي ثابــتة وكان مندوب الهيئة يحضر الإجتماع ويتلو تقريره الهيــئة ، وأتانــي قبلها بيومين في الجمعية العمومية الأخيرة وأعددنا الرد وتلـــى فـــي الجمعية العمومية إذن أين هي الرقابة التي منعناها ؟ لا داعي للإغراء بنا.

❖ الرقابـــــة :

وفيما يتعلق بالرقابة على النشاط التعاوني فإنهم يقولون أن الإتحاد لم يُشكل لجان الرقابة لا في الجمعيات ولا في الإتحاد ، وإنني أتساءل من الذي يملك أن يشكل لجان الرقابة..؟

إن لجان الرقابة في مجال التعاون في العالم ، وهذه نقطة مهمة جداً ، تقـوم الجمعـية العمومـية في اليوم المحدد لإنتخاب مجلس إدارة الجمعية بإنـتخاب أعضاء هذه اللجنة في نفس الإجتماع إنما في القانون ٥١ لسنة ١٩٦٩ لعبـت السياسـة فـيه دوراً وأرادت مراكز القوى أن تنفذ للحركة التعاونية.

وللتاريخ فإن صدور قانون التعاون ٥١ لسنة ١٩٦٩ كان الفضل فيه للمهندس سيد مرعي وأيده في ذلك ووقف بجانبه الرئيس الراحل جمال عبد الناصر ، حتى تحصل عملية مواءمة سياسية.

مـع أن التعاون المفروض فيه أن يكون بعيداً عن السياسة ، التعاون ليس سياسة .. لقد قالوا أيضاً أن الإتحاد الإشتراكي هو الذي يعتمد قرارات الجمعية العمومية ، ولجنة الإتحاد الإشتراكي في البلد فوق كل التعاونيات ، قـاوم المهـندس سـيد مرعـي هذا ، ووقفنا بجانبه وقفة الأبطال في هذا المجلـس وفي هذه القاعة ، نواجه مراكز القوى دفاعاً عن حقوق الفلاحين ومكاسـب الفلاحيـن التي أرادوا تزييفها ، وقالوا أن لجان المراقبة لابد أن يدخلهـا الإتحاد الإشتراكي حتى يبقى الإتحاد الإشتراكي داخل اللعبة ، فلكي تـتكون هـذه اللجـان فلابد أن يُرشح الإتحاد الإشتراكي واحداً ، ومجالس المحافظة إثنين ، والهيئة العامة للتعاون الزراعي واحداً ، والإتحاد التعاوني واحداً.

ولقـد أرسلنا خطابات إلى كل هذه الجهات لكي تتقدم بمرشحيها ولكن كانـت كـل جهـة تعترض على مرشح الجهة الأخرى ، فمثلاً كان الإتحاد الإشتراكي لا يوافق على ترشيحات مجلس المحافظة ، إذن فماذا أملك أنا ؟ ماذا أملك أنا في تشكيل لجان المراقبة على مدى ٥٠٠٠ جمعية تعاونية في مصر ، إن هذه مسألة أكبر مني يتدخل فيها الكبار لإنشائها ، وليست غلطة تحسب على أحمد يونس.

أيضـــاً اللجنة قست علينا حين تقول أنتم لم تنشئوا جهاز المراجعة ، إذن فمـــا الـــذي عملـــناه طـــوال ثـــلاث سنوات ؟ والإختلاسات والسرقات والإنحرافات التي نضبطها كل يوم ونرسلها للنيابة ، من الذي يعمل كل هذه العمليات ؟ ضبط حسابات الفلاحين وتنقيتها ، إلزام بنك التسليف ألا يصرف قرشاً من حساب أي جمعية تعاونية إلا بشيك ، فهل بعد هذا لم نعمل شيئاً ؟ لقـــد دربنا ٢٥ ألف فلاح تعاوني في مصر وأعدنا الثقة للفلاح في الجمعية التعاونية ، وقدمنا دراسات للحكومات المختلفة ودخلنا معارك من أجل قضية اســـعار الحاصـــلات الزراعية للقطن ٣ مرات ، القصب ٤ مرات ، البصل ، الـــثوم ، الطماطم ، الخضار ، الفاكهة ، كل هذا ، فهل بعد ذلك لا تذكر غير الســـيئات وغير أن أحمد يونس نزل " كتراكت " ؟! والله هذا حرام .. والله هذا حرام ولا يرضي الله ! إنما سنظل صامدين ، ونحن سنذهب إلى القضاء بقلـــوب مؤمنة واثقين من البراءة ، وسنتقدم للشعب لنيل ثقته ونحن على ثقـــة أن الشـــعب لـــن يتخلى عن المناضلين الشرفاء ، الذين قدَّموا حياتهم لمصـــر في أحلك الظروف .. إننا لسنا تُجَّار كلام ولا " حواديت " لا ، نحن أصـــحاب مواقف كبيرة جداً جداً في سبيل مصر ، لم أكن عميلاً لمسئول أو ذيـــلاً لمســـئول ، أنـــا عمـــيل لمصر فقط ، لنا مواقف ، ولنا تاريخ ، ولنا نضال ، كل هذا يذهب هدراً.

واستطرد رئيس الإتحاد قائلاً أيها الأخوة :

أســـتطيع أن أتحدث الساعات بل والأيام ، وقبل أن أغادر هذا المكان وأنا مطمئن تمام الإطمئنان لقراركم العادل ، أقول نحن نرحب بأن نقف أمام أية جهة قضائية لنجلو الأمر والحقيقة.

عضو آخر يتحدث عن البدلات والمكافآت :

.. إننـــي أتولـــى منصب رئيس الجمعية التعاونية الزراعية لتسويق الخضر والفاكهة بالأسكندرية منذ ١٩٧٠/٢/١٢ ، وقد قرر المجلس لي بدل إنـــتقال قدره ثلاثون جنيهاً شهرياً ، كما كان مقرراً للرئيس السابق ، وقت أن كان إجمالي حجم التعامل للتسويق في هذه الجمعية لا يتعدى ٤٠٠ ألف جنـــيه ســـنوياً تقريـــباً ، وحققت بعض موازناتها السابقة على تواجدنا في المجلس خسارة تُقدر بنحو ١٣ ألف جنيه.

ومنذ ١٩٧٠/٢/١٢ عملت بالتعاون الكامل مع الأخوة أعضاء مجلس إدارة الجمعية والعاملين بها ، ورفع حجم التسويق إلى ما يزيد على ٥٠% ، وذلـــك حتى عام ١٩٧٢ فقرر المجلس صرف بدل تمثيل لي قدره ثلاثون جنـــيهاً إعتـــباراً مـــن ١٩٧٣/١/١ بالإضافة إلى بدل الإنتقال الثابت وهو ثلاثـــون جنـــيهاً ، وذلـــك تقديراً من المجلس للجهود التي أبذلها في خدمة الجمعية بالإضافة إلى ما أتحمله من نفقات.

ثـــم رأى المجلـــس بعد ذلك أن ألتقي بكثير من الأعضاء ، لأن حركة الجمعية قد إتسعت ونمت ، وبعد ذلك تقرر ضم بدل التمثيل غلى بدل الإنتقال بحيث أصبح المجموع ستين جنيهاً شهرياً ثم رفع إلى مائة جنيه شهرياً منذ ١٩٧٣/٤/١٠.

ولقـــد استفسر السيد مدير مديرية التعاون الزراعي بالإسكندرية عن مـــدى قانونية هذا الإجراء ، وهو ضم البديلين ، وجاءت الفتوى من الهيئة العامة للتعاون الزراعي برقم ٣٢١٥ بتاريخ ١٩٧٣/٢/١٨ نصها كالآتي :

السيد مدير مديرية التعاون الزراعي بالإسكندرية

تحية طيبة وبعد :

ورد كتاب المستشار القانوني للهيئة رقم ٢٩ المؤرخ في ١٩٧٣/١/٢٨ بشـــأن موضـــوع ضم بدل الإنتقال الممنوح للسيد عطا سليم إلى بدل التمثيل بقـــرار مجلـــس إدارة الجمعية التعاونية الزراعية بالإسكندرية ، يفيد بأنه قد إنتهى الرأي في الموضوع بأن قرار مجلس الإدارة المشار إليه لا يتعارض مـــع أحكام القانون ، وقد وافق السيد المهندس رئيس مجلس الإدارة على ما إنتهى إليه الرأي ، رجاء الإحاطة والعلم وإتخاذ اللازم.

وبُلغنا بهذه الفتوى ، وأودع أمانة المجلس صورة رسمية منها.

مـــن ذلـــك يتضح أن ما نتقاضاه من مكافآت وبدلات لا يتعارض مع أحكـــام القـــانون وفقاً لفتوى السيد مستشار الهيئة العامة للتعاون الزراعي وهـــي الجهة الإدارية المختصة بالمراقبة على تنفيذ القانون ، وهنا أود أن أوضـــح أن المبلغ المذكور في التقرير وهو ٢٦٠٠ جنيه منه ٢٤٠٠ جنيه تقريـــباً من الجمعية التعاونية الزراعية لتسويق الخضر والفاكهة وليس من

الإتحـــاد ، ولـــيس من المعقول أن يعمل إنسان منا عملاً مستمراً في وحدة إنتاجـــية وتســـويقية ويتحمل مسئولية التضامن في القروض من مؤسسة الإئـــتمان التي تبلغ ٢٥٠ ألف جنيه سنوياً ثم يعمل مجاناً ، والدولة تسعى لـــربط الإنـــتاج بالأهداف ، والحمد لله قد حققت جمعيتنا الهدف الذي حَدَّدَتهُ الجمعية العمومية وذلك بفضل مجلس الإدارة وأعضائها والعاملين فيها.

أما بالنسبة لباقي البدلات التي نتقاضاها من الإتحاد التعاوني الزراعي المركـــزي وهـــي فـــي مجملهـــا حتى الآن وليس حتى كتابة تقرير الجهاز المركـــزي لا تـــتعدى مبلغ ٢٠٠٠ جنيه ، ونحن على إستعداد – رغم هذه الفـــتوى وهي من الجهة الإدارية المختصة والمسئولة – لردها فوراً إذا ما ثبت مخالفتها للقانون.

أما بالنسبة للجمعية المركزية بالإسكندرية فقد رأستها منذ إنشائها حتى الآن ، وكان راس مالها عندما أنشئت ٨٤٤ جنيهاً فبلغ في ١٩٧٥/١٢/٣١ ما يتعدى ١٨ ألف جنيه ، ولا أتقاضى من هذه الجمعية إلا ٥٠ قرشاً في الشهر عـــبارة عـــن بـــدل حضور جلسة ، ولا أنسب الفضل فيما وصلت إليه تلك الجمعـــية إلى جهدي وحده ، فقد شارك في تحقيق ذلك مجلس إدارة الجمعية والعاملون بها.

أمـــا بالنسبة لعضويتي في الجمعية التعاونية الزراعية العامة فإنني لم أحضر أي إجتماع لهذه الجمعية منذ عامين تقريباً ، وبالتالي فإنني لم أتقاضى منها أي بدلات إنتقال أو حضور جلسات ، وقد عرضت فكرة الإستقالة منها بســـبب مـــا قيل عن تعارض العضوية في هذه الجمعية مع عضوية جمعية الخضـــر والفاكهة بالإسكندرية **لأنها على نفس المستوى** ، إلا أنه قد إتضح عـــدم وجود تعارض بينهما لأن جمعية الخضر والفاكهة بالإسكندرية ليست على مستوى الجمهورية ، وعلى الرغم من ذلك فإنني لم أحضر أي إجتماع للجمعية منذ عامين تقريباً ولم أتقاضى منها أية بدلات حضور أو خلافه.

❖ إختصاصات نائب رئيس الإتحاد :

يقول البعض أنني نائب رئيس الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ولي إختصاصات رئيس الإتحاد وهذا غير صحيح.

فالـــنظام الداخلي للإتحاد لم يعط لنائب الرئيس أية إختصاصات وحتى في حالة غياب الرئيس فإن المادة (٢٧) من النظام الداخلي للإتحاد التعاوني الزراعـــي المركزي تنص على أن يرأس الجلسة أكبر الأعضاء الحاضرين ســـناً ، واللائحـــة موجـــودة لدى الوزارة والهيئة والإتحاد ولم يكن لي أي إختصـــاص ســـوى مسئوليتي كعضو مجلس إدارة وكعضو لجنة تنفيذية ، ولكن رغم هذا فإنني لا أتنصل من المسئولية.

إن المـــادة (٢٧) مـــن اللائحة الداخلية للإتحاد تنص على أنه " في حالة الضرورة يجوز أن يُدعى إلى إجتماع غير عادي بدعوة يوجهها رئيس المجلس أو السكرتير في حالة غياب الرئيس أو بناء على طلب ثلث أعضاء المجلـــس أو الرئـــيس التنفـــيذي أو المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامـــة (التي حلت محلها الهيئة العامة للتعاون الزراعي) على أن يُرفق بـــالدعوة فـــي هذه الحالة جدول الأعمال ويكون الإنعقاد قانونياً إذا حضرت الأغلبية المُطلقة لمجموع أعضاء المجلس ، ويرأس الجلسة الرئيس أو أكبر الأعضـــاء الحاضرين سناً في حالة غيابه ، ويصح إنعقاد المجلس في مقر الإتحـــاد بشـــرط حضور جميع الأعضاء وتوجيه الدعوة إليهم قبل الجلسة مـــرفقاً بهـــا جـــدول الأعمال ، وتصدر قرارات المجلس بأغلبية الأصوات للأعضـــاء الحاضـــرين وإذا تساوت الأصوات يرجع الرأي الذي في جانبه رئيس الجلسة ".

❖ محاضر الجلسات :

وهـــناك نقطـــة علـــى جانب كبير من الأهمية أو أن أنبه إليها السيد المهـــندس وزيـــر الـــزراعة والـــري ، إذ أنه يجب إثبات محضر الجلسة وقـــراراتها فـــي دفـــتر محاضر الجلسات في نهاية كل جلسة وأن يبين في المحضـــر أســـماء أعضـــاء المجلس الحاضرين والقرارات الصادرة وعدد الأصـــوات التـــي حـــاز علـــيها كل قرار ، وأن يوقع عليه جميع الأعضاء الحاضرين ، أما صور المحاضر ومستخرجاتها فيوقع عليها رئيس الجلسة والسكرتير ، ولا يجوز عمل صور من المحاضر بأي حال من الأحوال ما لم تكـــن مثبتة وموقعاً عليها في دفتر محاضر الجلسات ، وما لم تكن مطابقة تمامـــاً للمحضـــر المثبت في الدفتر ويجب أن تبلغ صور محاضر الجلسات إلى :

١) المؤسسة المصرية العامة التي اصبحت الآن الهيئة العامة للتعاون الزراعي.

٢) وزارة الإدارة المحلية.

٣) اللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.

٤) وزير الزراعة والإصلاح الزراعي ، وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ الإجتماع.

أي أن هناك أربع جهات مسئولة حددتها اللائحة الداخلية للإتحاد التعاوني في المادة (٢٧) منها ، وهذه الجهات الأربع هي الجهات المسئولة التي ينص النظام الأساسي للإتحاد على إبلاغها بقرارات المجلس ومحاضر جلساته.

فكيف يمكن أن أحاسب أو أن يُحاسب مجلس الإدارة الذي يضم من بين أعضائه الخمسين حوالي ٤٥ فلاحاً على اللوائح وعلى الأخطاء والمخالفات ؟ وما لم يكن لأي من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد مخالفات شخصية أو إنحرافات أو سرقة أو إختلاس فإن هذه الجهات المختصة هي المسئول الأول عن الأخطاء لأنها هي التي كان يجب أن تنبه إلى الخطأ فيصحح ، ولا تنتظر طوال خمس أو ست سنوات منذ إنشاء الإتحاد دون محاسبة ثم تأتي لتحاسبنا الآن مع أننا لم نسمع ولم نرى أي إعتراض من أي جهة منها طوال هذه المدة.

وعلى الرغم من أن هذه هي وجهة نظري إلا أنني سبق أن إعترضت على أسلوب العمل في الإتحاد التعاوني وذلك عند مناقشة بيان الحكومة التي كان يرأسها السيد الدكتور عزيز صدقي ، وكان إعتراضي من فوق هذا المنبر ووصلت في الإعتراض إلى المطالبة بحل الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، وذلك ثابت في مضابط المجلس ، ومع ذلك لم يتحرك أحد من المسئولين!!..

ثم إعترضت في إجتماع حضره السيد الدكتور محب زكي وزير الزراعة السابق على المنتدبين من وزارة الزراعة والهيئات الأخرى وعلى المعينين من أصحاب المعاشات.

وبالفعل إمتنع مجلس إدارة الإتحاد عن إنتدابهم أو تعيينهم وتم الإستغناء عنهم ، وقد نتج عن إثارة هذا الموضوع إعتراض كثير من الزملاء في بعض المحافظات ، وكذلك تكلمت في إجتماع إستمر أربع ساعات وحضره السيد الدكتور وزير الزراعة السابق - عن العمولات واعترضت على أوجه المصروفات وقد شكلت لجان لبحث هذا الموضوع ولكننا لا ندري ما إنتهت إليه تلك اللجان.

هناك نقطة أجد نفسي مع الأسف مضطراً إلى إثباتها هنا وهي أنني طلبت أمس الأول الإطلاع على دفاتر محاضر مجلس إدارة الإتحاد ولكنني لم أتمكن من ذلك ، وإنني أشك أن هناك عملية تجري لنسخ هذه المحاضر منذ أن أثير موضوع الإتحاد التعاوني ، لذلك فإنني أطالب بالتحفظ الفوري على دفاتر محاضر إجتماعات مجلس الإدارة وعلى محاضر الجلسات والتوقيعات الموجودة بها.

❖ أيها الأخوة الأعضاء :

على الرغم من أنني كنت على خلاف مع السيد العضو أحمد يونس حول أسلوب العمل في الإتحاد إلا أن هناك كلمة حق يجب أن تقال وهي أنه لولا وجود أحمد يونس ما كان هذا الإتحاد ... هذه قولة حق لا مراءاة فيها. لقد كنت على خلاف مع السيد العضو أحمد يونس حول أسلوب العمل في الإتحاد التعاوني منذ فترة طويلة ، فقد كان الإتحاد التعاوني الزراعي يشغل نصف حجرة في الإتحاد الإشتراكي ولا تتوفر له أية إمكانيات وتتولى الهيئة العامة للتعاون الزراعي كل عمله ، كما أن كل المستندات الخاصة به كانت في تلك الهيئة ، ويعمل أحمد يونس وجهده ونضاله وإتصاله بالأجهزة التعاونية وبالتعاون مع أعضاء مجلس الإدارة إستطاع أن يصل الإتحاد التعاوني الزراعي إلى ما وصل إليه الآن.

وقال في ختام كلمته أن أحمد يونس وكذلك مجلس الإدارة ليسا مسئولين عما حدث من مخالفات تنظيمية أو لائحية ، اللهم إلا إذا نسب لأحد من أعضاء مجلس الإدارة إنحراف أو إختلاس ، لكل منا يُرحب بإحالة التقرير إلى النيابة العامة للتحقيق فيما تضمنه من أحداث إلا أنني أرى أن تُضاف إلى التوصيات التي تضمنها التقرير توصية نصها " على السيد الوزير المختص تعديل اللائحة التنفيذية في الإنتخابات القادمة لمجلس إدارة

الإتحاد بحيث تختار كل محافظة ممثلها في المجلس وألا تتم الإنتخابات على مستوى الجمهورية سواء بالنسبة للإتحاد التعاوني الزراعي أو بالنسبة لكل الجمعيات النوعية ، وشكراً لكم ، والله يوفقكم.

❖ آراء عضو آخر :

يُمكنني أن أقرر – وأشهد الله – أنه منذ عضويتي في مجلس إدارة الإتحاد ولجنته التنفيذية لم تعرض موضوعات تخالف نصاً صريحاً لأحكام قانون التعاون الزراعي ، وكانت جميع القرارات مُتفقة تماماً مع أحكام القوانين واللوائح ، أما عن تقرير اللجنة موضوع المناقشة ، فبالنسبة للقسم الثاني المتضمن مخالفة النظام الأساسي للقانون أقول أن المسئولية الكاملة على المخالفة تقع على المؤسسة المصرية التعاونية الزراعية العامة وهي هيئة التعاون الزراعي حالياً بإعتبارها الهيئة التي أقرت وسجّلت هذا النظام الأساسي الذي يعُتبر بعد نشره في الوقائع المصرية واجب التنفيذ من الناحية القانونية ، أما بالنسبة لما يقال عن مسئولية مجلس الإدارة الحالي عن الإستمرار في تنفيذ أحكام هذا النظام الأساسي بالرغم من تنبيه الهيئة العامة للتعاون الزراعي ، وقد ورد ذلك في تقرير اللجنة ، فإنني أؤكد بأن هذا التنبيه المقول به لم يرد إلى مجلس إدارة الإتحاد أو إلى اللجنة التنفيذية.

أما بالنسبة للملاحظة التي أبداها الجهاز المركزي للمحاسبات في هذا الشأن ، فقد أخذت تلك الملاحظة في الإعتبار ، وجرت في سنة ١٩٧٥ مناقشات بشأن تعديل النظام الأساسي واللوائح ، وإنتهى الرأي إلى إرجاء تلك التعديلات إلى أن يتم إصدار القانون الجديد للتعاون الزراعي حتى تكون اللوائح مُتفقة مع الأحكام التي سوف يتضمنها القانون الجديد والذي كان ينبغي أن نكون قد إنتهينا من إعداده الآن.

وأشير هنا إلى أن جميع قرارات اللجنة التنفيذية كان تعرض على مجلس الإدارة ، وكانت تجري مناقشة بعض القرارات التي يرى بعض الأعضاء ومن بينهم الأعضاء المعينون – مناقشتها ، وقد عين هؤلاء الأعضاء للإفادة بعلمهم وخبرتهم ، لأن الفلاحين وخاصة صغارهم يُشكلون الأغلبية الكبرى من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي ، ولست أدري هل يطلب من الفلاح الذي جاء مِّن الغربية أو

المنوفــية أو أسوان أو قنا أن يعرف القانون وأحكامه واللوائح وضوابطها. وأعتقد أن المسئولية الكاملة تقع على المعينين سواء أمام الحكومة أو أمام الشــعب وإننــي أقول أن السيد رئيس مجلس إدارة هيئة التعاون الحالي لم يعــترض والمضــابط تسجل ذلك – لم يعترض على أي قرار عرض على ســيادته ، وإن كان فعلاً قد أثار مناقشة بشأن بعض الموضوعات وبالنسبة للتعيينات فإنني أذكر أن التعيينات قد وقفت إعتباراً من أول يناير ١٩٧٦.

أمــا بالنسبة للتوصيات التي إنتهت إليها اللجنة ، فإنني أقرر هنا أنها بذلــت جهداً مشكوراً ، وإنني أوافق على ما ورد بهذه التوصيات وإن كانت لــي ملاحظات بالنسبة للبند الثالث هو المتعلق برد المبالغ ، فإنني أقترح ، وقــد إضــطرب حل الخلاف بعد ما جاء بكلمة السيد العضو عطا سليم ، أن يحــال الموضــوع الخــاص ببدلات التمثيل والمكافآت وصرف التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية إلى مجلس الدولة للإفتاء في مدى قانونــية تلــك الــبدلات والتعويضات .. إنني أقرر هنا أنني شخصياً على إستعداد كامل – وأعتقد أن باقي الزملاء يوافقونني في هذا الإستعداد – لرد هــذه البدلات جميعها إذا ما تبين عدم قانونيتها .. والله الموفق إلى ما فيه خير هذا الشعب بقيادة الرئيس المؤمن محمد أنور السادات ، وشكراً.

❖ رأي عضو مجلس إدارة آخر :

بغير أن أدخل في التفصيلات ودون تكرار لما قاله السادة الزملا ، أود أن أوضح بالنسبة للقسم الثاني في التقرير والذي يتعلق بالمخالفات القانونية والتنظيمــية ، والتــي أدرج فــيها الكثير من المخالفات ، أن الإختلاف في تفسير القانون جائز دائماً ، ولكل وجهته القانونية في التفسير.

ولكن ألم يكن أمام اللجنة الموقرة اللائحة التنفيذية التي صدرت بقرار مــن وزيــر الزراعة وجميع وحدات البنيان الملتزم باللائحة التنفيذية لأنها مكملة للقانون ؟ فلقد جاء في اللائحة التنفيذية في المادة ٨ ما يأتي:

تــتولى الإدارة المختصــة بالمؤسســة فحص طلب الشهر ومراجعة المســتندات المشار إليها في المادة السابقة ، وهي نسخ النظام الأساسي ، مــن الناحــية الموضــوعية ، ثم تحيله مرفقاً به هذه المستندات إلى إدارة الشــئون القانونــية لاستيفائها ومراجعتها من الناحية القانونية ، فإذا كانت

الأوراق مُطابقة لقانون قامت بإتمام إجراءات الشهر ، وقد تم إرسال النظام الأساســي من المؤسسين إلى جهة قانونية وفيها مستشارون وهي مجلس الدولــة ، وقــد راجــع مجلس الدولة النظام الأساسي مراجعة دقيقة وتمت مطابقــته علــى القــانون .. وهنا أقول أن ما جاء بالتقرير من أن النظام الأساســي في معظم ما جاء به مُخالف لنفس القانون غير مطابق للحقيقة ، وأقول أن القانون موجود واللائحة التنفيذية للقانون موجودة.

لقــد جــاء فيما يتعلق باللائحة التنفيذية المخالفات المتعلقة باللوائح التنظيمــية ، وفيما يتعلق بهذه المخالفات أقول ، أن الإتحاد التعاوني أصدر عــدة لوائح عام ١٩٧٢ وجاء في التقرير أن الإتحاد لم يلتزم بنص القانون أو باللوائح ، وهنا أقول هذا هو قانون التعاون ، وهذه هي اللائحة التنفيذية نود أن نعرف أي نص في القانون أو في اللائحة التنفيذية يجزم بأن لوائح الإتحاد فيما عدا لائحة شئون العاملين تعتمد من الوزير المختص ، هذا هو القانون ، وهذه هي اللائحة التنفيذية ، ولكن ما يُقال من تفسير وإجتهاد في التفسير لا يمكن أن يعد مخالفة. أما لائحة شئون العاملين فقد صدرت وتقدم بها الإتحاد في ١٩٧١/٢/١٧ ، ولم تصدر هذه اللائحة إلا في سنة ١٩٧٣. كذلــك هناك لوائح نص عليها القانون على أن تصدر سنة ١٩٦٩ وهي ما جــاء بالمــادة ٥٨ من أن تصدر لائحة تنفيذية تُحدد طريقة واسلوب قيام جهاز المراجعة ، ولكنها لم تصدر حتى الآن ، أما بالنسبة للوائح التنظيمية فقد قام الإتحاد في سنة ٧١ ، ١٩٧٣ بدون موارد مالية ، ولم يكن هناك ما يدعــو إلى اللوائح التنظيمية ، وحينما بدأت موارد الإتحاد في التطبيق منذ نوفمبر سنة ٧٢ ، سارع الإتحاد إلى وضع اللوائح التنفيذية وقد إشترك في وضــع هذه اللوائح كل أو معظم ممثلي وزارة الزراعة والفنيين في الهيئة العامة للتعاون الزراعي ، وقد أخطرت بها الجهة الإدارية وأخطر بها الوزير المختص.

❖ المخالفات المالية والإدارية :

ولا أريــد أن أطــيل فــي هذه النقطة بل أنتقل إلى القسم الثالث وهو المخالفــات المالــية والإدارية التي وردت بالتقرير ، الحقيقة أنه جاء به – ويؤسفني أن أقول هذا الكلام – أن اللجنة الموقرة ثبت لها صحة الملاحظات المذكورة التي تكشفت للجهاز المركزي للمحاسبات عن أن الشهادة اللازمة

بعدم التصرف في العقار لم تصدر ، واللجنة كان عملها ، في شهر يوليو سنة ١٩٧٦ وهذه الشهادة صادرة من جهة حكومية في شهر يوليو سنة ١٩٧٥ ، إنني في حيرة كيف أن اللجنة تقر بصحة ما جاء في تقرير الجهاز المركزي من عدم وجود الشهادة والشهادة صادرة من البنك العقاري المصري بتاريخ ١٩٧٥/٧/١٦ وقدمت هذه الشهادة للجنة للإطلاع عليها.

وكذلك بالنسبة لأرصدة البنوك ، فقد جاء في التقرير أن أرصدة البنوك لم يتح الإطلاع عليها ، والإتحاد لا يتعامل إلا مع بنك التسليف وهذا البنك قدم كشوف حساب حتى ١٩٧٤/١٢/٣١ وهي مُطابقة لما جاء بالموازنة ، واطلع عليها الجهاز المركزي أثناء مراجعة التقرير سنة ١٩٧٥ ولا أتصور أن اللجنة تقول بأنها تأكدت من صحة هذه الملاحظات وهذه كشوف الحساب مؤشر عليها من الجهاز المركزي سنة ١٩٧٥ ، ولم تتناولها ملاحظات سنة ١٩٧٥ أين محاضر جرد العهد المستديمة ؟ محاضر الجرد موجودة وقدمت صورة منها للجنة ، ميزان مراجعة الأرصدة ، لا أتصور – ومعظم أو بعض أعضاء هذا المجلس لهم دراية وخبرة بالأعمال المحاسبية.

كيف يتم تصوير موازنة أو حساب أرباح وخسائر دون أن يكون هناك ميزان مراجعة بالأرصدة ، فميزان المراجعة موجود والأكثر من هذا هو السجلات ، سجل الأصول الثابتة لم يستكمل الصول الثابتة للإتحاد لا تزيد على المبنى ، والأثاث الموجود به ، والسيارات.

وأنا رجل عملت بالقطاع العام ومازلت أعمل به ولا أقول إنني أتحدى – حتى أكون هادئاً في التعبير – إن كان هناك في أي شركة من شركات القطاع العام فيما عدا شركة الحديد والصلب على مستوى الجمهورية سجل معد للأصول الثابتة مبين به الأثاث ، ولكن على الرغم من هذا فإن السجل موجود بالإتحاد وطلبنا من الجهاز المركزي الإطلاع عليه واطلع الجهاز المركزي إلا أنه أشار بأن هذا السجل لم يختم ، وهذا هو الثابت في ملاحظات سنة ١٩٧٥ ، السجل موجود ولكنه لم يختم.

❖ سجل رأس المال :

أيضاً سجل رأس المال قد يَفهم أي شخص أن سجل رأس مال الإتحاد عبارة عن مساهمين وأسهم ، الإتحاد لم يصدر سهماً واحداً وكل رأس المال المدفـوع في الإتحاد هو من ٦ جمعيات من المؤسسين له ، هذه الجمعيات الستة مُسجلة في سجل ومُسجل أيضاً في السجل رأس المال تحت الإكتتاب وهـو ممـثل فـي باقي الجمعيات المركزية على مستوى المحافظة وبعض الجمعـيات النوعـية ، أي أن الأعضاء الموجودين بالإتحاد لا يزيد عددهم علـى ٢٦ عضـواً أي أن رأس مال الإتحاد ليس عن طريق الأسهم حتى تكون له سجلات وجداول الأسهم وأسماء من يملكونها أو من إنتقلت إليهم ملكيتها.

إن عدد المساهمين في الإتحاد التعاوني بنص القانون هو ٢٨ شخصاً مـن بينهم ٦ سددوا و ٢٢ لم يسددوا ، وعلى الرغم من أن السجل موجود واطلع عليه الجهاز المركزي للمحاسبات ، وجاء في تقريره عام ١٩٧٥ أن السـجل غير مختوم فقد أوردت اللجنة في تقريرها " وترى اللجنة أن هذه الملاحظـات تُعد من المخالفات الجسيمة للأصول المحاسبية والمالية العامة وأن إسـتمرارها سـنوات متتابعة يدل على مدى الخلل في الشئون المالية للإتحاد " أن المستندات موجودة ، وقُدِمَتْ إلى اللجنة وكنت أتمنى أن تطلع عليها وأن يؤخذ هذا في الإعتبار.

❖ صرف مبالغ دون مستندات :

الـنقطة التالية وهي الخاصة بصرف مبالغ دون مستندات : لقد جاء في تقرير اللجنة عن موضوع ثمن شراء سيارات الإتحاد ، أن تقرير الجهاز المركزي للمحاسبات تضمن أنه قد تأكد من أن الصرف على شراء سيارات الإتحـاد التعاوني الزراعي قد قامت به الهيئة العامة التعاون الزراعي وأن الجهـاز المركزي للمحاسبات قد تحقق من سلامة إجراءات الشراء ، ومن وجـود مسـتندات بالهيئة فيما عدا الألفي جنيه التي لم يعثر لها على أية مستندات.

إننـي وبكل أسف أقول إن إخواننا المراجعين مروا على هذه العملية بسـرعة لأنهـم ناقضوا أنفسهم ، فالمبلغ الموجود هو ٣٤٨٢٠ جنيهاً و

٣١٣ مليماً فقالوا أن مبلغ ٣٢٠٠٠ جنيه ثمن شراء سيارات أي أن الباقي نحو ٢٨٠٠ جنيه ، ولكنهم لم يقولوا في تقريرهم أنهم ٢٠٠٠ جنيه ، أن المستندات الخاصة بهذا المبلغ موجودة وهي بـ ٢٨٢٤ جنيهاً وقدمت اللجنة للإطلاع عليها وإنني أقول أن اللجنة قررت أن هذا الموضوع سليم ولا داعي لها وأعيدت هذه المستندات ولا أعرف لماذا جاء في التقرير أنها مخالفة من المخالفات الجسيمة ، إنني أكرر أن المستندات الخاصة بتسوية مبلغ الـ ٣٤٠٠٠ جنيه موجودة ، ويمكن أن نصورها ونودعها المجلس ، لأنها مستندات خاصة بالإتحاد ، وكما قلت لقد قالت اللجنة أنها مقتنعة بسلامة هذه العملية ، النقطة الأخرى والمتعلقة بالمبالغ المنصرفة على التدريب إننا نقول أن هناك بعض المبالغ الخاصة بهذا الموضوع لم يتحقق من وجود مستندات لها ولذلك – وقبل أن يراجع الجهاز المركزي للمحاسبات هذا الموضوع – عندما عرض الأمر على مجلس إدارة الإتحاد التعاوني إتخذ قراراً بالتحقيق الفوري مع المسئولين ، وتم فعلاً التحقيق وتم مجازاة عدد من العاملين ، وأننا نرحب بتحويل هذا الموضوع للنيابة العامة.

إن البيانات موجودة ويوجد مستندات عن كل نقطة ، إنني وحتى لا أدخل في التفاصيل ، أقول لقد ناقشت اللجنة هذا الأمر ولكن ليس هذا من الأخطاء الجسيمة للأصول المالية والمحاسبية ، إن هذه الأخطاء عادية وتحدث في أي مؤسسة وفي أي قطاع ، وما كان يجب أن يُقال عن كل خطأ أنه جسيم ومخالف للأصول المالية والمحاسبية.

❖ حساب الإيرادات والمصروفات :

لقد جاء في تقرير اللجنة – وأنا لا أتعرض لفحص الجهاز المركزي للمحاسبات لأن الجهاز مفروض عليه أنه قد إطلع على حساب الإيرادات والمصروفات عن السنة المالية ورأى عديداً من الأخطاء – أنه قد تبين للجنة صحة ملاحظات الجهاز المركزي وهي تدل على الخلل في الأوضاع والتصرفات المالية للإتحاد فضلاً عن الإسراف في أمواله ..".

أما عن تحميل مصروفات في حسابات أخرى فأقول هنا أنني أود أن يرد الجهاز المركزي للمحاسبات على اللجنة لأنه قد تأكد من قيد هذه التعديلات والتصميمات في موازنة ١٩٧٥ ، ويكفي أن أضع تقرير سنة

١٩٧٥ فـــي مضبطة الجلسة للتأكد من أن الجهاز المركزي للمحاسبات في مـــراجعة عام ١٩٧٥ أشار إلى أن هذه التعديلات ليست ملاحظات لأنه تمت تسويتها ، وهذا يتم في كافة الموازنات ، فمصروفات تحمل على أساس أنها لـــم تنفق ثم ترد هذه المصروفات وتستنقص من بند المصروفات في السنة المقبلة ، وهذه ليست بدعة في كل النظم المحاسبية ولا شبهة على هذا.

وبالنسبة لزيادة رصيد العهد ، عهد أعضاء مجلس الإدارة ، فلقد جاء في تقرير اللجنة أنهم أربعة أعضاء ، وهذه العهد تخصم منهم بأقساط وتم ســـدادها بالكامل عام ١٩٧٥ ، لقد كنت أتمنى من اللجنة الموقرة أن تتأكد مـــن هـــذا بـــدلاً من أن تقول أن هذا من الأخطاء الجسيمة والمُخلة بالنظم المالية والمحاسبية.

أمـــا عن زيادة رصيد العهد تحت التحصيل في الموازنة والبالغ قدره ٤٨٠١١ جنيهاً و ٢٩٢ مليماً ، فأقول لقد ذكر الجهاز المركزي للمحاسبات مشـــكوراً أن العهد تحت التحصيل ، قد زادت إلى ٤٨٠١١ جنيهاً وذكر أن عـــدداً مـــن العاملين تمت إستقالتهم وألغى إنتداب عدد آخر ، وعليهم عهد وهذا يحدث في جميع الأماكن وجميع المواقع ، إنني أقول بأن زيادة رصيد العهـــد إلـــى هـــذا الرقم يرجع إلى إعطاء سلف للعاملين في الإتحاد لشراء موتوسيكلات يستخدمونها في تنقلاتهم.

أمـــا عن موضوع صرف مبالغ تُعادل مرتب شهر من الإدخار لجميع العامليـــن في الإتحاد فأقول إنني أضع أمام المجلس الخطابات المتبادلة بين الإتحـــاد والهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية عندما صدر القرار الجمهوري بصرف مرتب شهر للعاملين من حساب الإدخار ، ونص القرار على الصرف حـــتى لو صرف بالزيادة ، على أن يسترد الزيادة من مرتبه ، فما كان من الإتحاد إلا أن سارع بصرف الشهر ، ثم طلبنا من هيئة التأمينات دفع المبلغ إلا أنهـــا تأخـــرت والمكاتـــبات الدالة على ذلك موجودة ، وباقي المبلغ تم تسويته مع هيئة التأمينات الإجتماعية وخصم في السنة التالية ومذكور في الميزانية أن هذا مستحق على هيئة التأمينات الإجتماعية ويحدث مثل هذا في جميع المصالح الحكومية ، وليس في هذا خطأ حسابي وخلل في الأصول المحاسبية كما قالت اللجنة في تقريرها.

أما عن صرف مبلغ ٢٩٥٠٠ جنيه بصفة قروض وكذلك صرف مبلغ ٣٠٠٠ جنـــيه إعانـــة للجمعيات المركزية بالجيزة .. فأود أن أشير إلى أن

اللجنة ذكرت أن مبلغ الـ ٣٠٠٠ جنيه إعانة ، أنه ليس إعانة ولكنه قرض بفائدة ٢% و ٢٩٥٠٠ جنيه هو قرض بفائدة ٣% من صندوق عمال الزراعة.

أنهم يقولون أن المخالفة هنا لأننا أقرضنا هذه المبالغ قبل أن تصدر اللائحة ، أن اللائحة تصدر من الوزير المختص ، وهي لم تصدر حتى الآن ، فهل أجَمِّدْ المبالغ الموجودة دون أن استثمرها بفائدة ٣% لصالح الصندوق ؟ هل أجمد المبالغ من أجل أن اللائحة لم تصدر ، أم أنه إذا لاحت فرصة لاستثمارها بفائدة لصالح نفس الصندوق ، فإنني أستثمرها ؟ الحقيقة أنني في حيرة من هذا الكلام.

❖ شئون العاملين :

وبالنسبة للمخالفات المتعلقة بشئون العاملين ، أعتقد أن الأخ أحمد يونس تناولها بالتفصيل وتحدث عنها إلا أنني أرد على أساس أن اللجنة وافقت على ما إرتآه الجهاز المركزي للمحاسبات في هذا الشأن ، وهي عدم إستيفاء مسوغات التعيين.

وإنني أقول أن الإتحاد له مكرمة في هذا ... أنه شكل لجنة على أعلى مستوى من وزارة الزراعة ومن بنك التسليف ، ومن الهيئة العامة للتعاون الزراعي ، ومن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، وظل كل هؤلاء يعملون مدة ٣ أشهر ، فنظموا كافة مسوغات التعيين وكافة ملفات الموظفين وتم تسكينهم على درجات وتم وضعهم وصرف الفروق لهم ، وأعتقد أنه غير مقبول ، بعد أن فحصت كل هذه الجهات ، أن أقول أن المسوغات غير مستوفاة.

إنني لا أتعرض للمعينين ولا أتعرض للمزايا المالية وأعضاء مجلس الشعب ، لأن هذه أشياء يحددها القانون ولكن يبقى لي ملاحظة وهي أنه جاء في تقرير اللجنة الموقرة في ص ٣٥ – وبكل أسف – ورود هذه الملاحظة.

" ولم تعرض على الجمعية العمومية أية تقارير خاصة بالرقابة عليه من الهيئة العامة للتعاون الزراعي ".

لا أعـــرف مـــن اين تبين للجنة هذا ، هذه هي تقارير الجهة الإدارية وهي هيئة التعاون عن موازنات ٧١ ، ٧٢ ، ٧٣ ، ٧٤ ، ٧٥.

أما ما يقال من أن هذه التقارير لم تعرض على الجمعية العمومية فقد أخطأ الأخ عطا سليم خطأ كبيراً إذ يقول أن المحاضر يجب التحفظ عليها .. هـــا هي محاضر الجمعيات العمومية في الدفاتر وعن كافة السنوات ولقد تم عرض تقارير الهيئة العامة للتعاون التي هي الجهة الإدارية بواسطة ممثل الهيـــئة وتليـــت في الجمعية العمومية ونوقشت وثبت ذلك في كل محاضر الجمعية العمومية.

لذلـــك لا أعـــرف كيف تبين للجنة أن التقارير لم تطرح على الجمعية العمومـــية ؟.. كذلـــك لا أعلـــم كيف تبين للجنة أن الإتحاد لا يُمكّن جهات الرقابة من هذه الأشياء كلها ، فالجهة الإدارية موجودة وهذه هي تقاريرها عـــن الســـنوات الأربع والرد عليها ، وهذه هي محاضر إجتماعات الجمعية العمومـــية في دفاتر محاضر الجلسات أثبتت تلاوة التقارير فيها ومن الذي تلاهـــا ، بالإســـم ، وموافقـــة الجمعية العمومية على الرد الذي جاء عليها وعلى التقارير ، ولا أعرف لماذا أخذت اللجنة هذا الوضع ؟..

الحقـــيقة أقـــول أنه ، جاء في التوصيات أن مجلس الإدارة سيرد كل المبالغ التي حصل عليها ، وأنني أطالب أن يحال هذا الموضوع إلى الجمعية العمومـــية لمجلـــس الدولة وهي الجهة التي تستطيع أن تحدد مدى قانونية صرف هذه المبالغ من عدمه ، فإذا قررت هذه الجهة فإننا نقبل القرار.

❖ أيها الأخوة :

لقـــد أوضـــحت عـــدة نقـــاط في التقرير لم تكن مثبتة أو لم يتناولها الـــتقرير ، وكذلك إنصافاً للحق أرى أن المجلس لا يمكن أن يأخذ الموضوع بهذه العملية ، فالمخالفات الجسيمة التي ذكرت ليست مخالفات جسيمة وهذه مســـتنداتها ، لذا أرجو أن يعاد التقرير في ضوء هذا الكلام على أساس أن الحقـــيقة لابـــد أن تتضـــح للـــرأي العام لأننا اليوم نتحدث ونقدم مستندات بالملاحظات التي وردت وعلى اللجنة أن تأخذ هذا في الإعتبار وترد التقرير وتعاد صياغته.

أمـا عن التوصيات التي تضمنها التقرير ، فإنني أعرف أن المجلس سـيوافق علـيها فـي نهاية الأمر ، ولكن إحقاقاً للحق لابد من الأخذ في الإعتبار ملاحظاتي التي وردت في النواحي المالية لأنها أخطر ما يكون وأنا لا أصفها بالجسامة علماً بأن مستنداتها موجودة ، وشكراً.

❖ ملاحظات عضو بالمجلس على تقرير اللجنة :

أن اللجـنة الخاصـة التي شكلها المجلس الموقر لبحث الموضوعات المتعلقة بالإتحاد التعاوني المركزي بذلت جهداً واضحاً في تقصي كل ما أثير حول هذا الإتحاد ثم خلصت من ذلك إلى توصيات محددة لاشك أنها توصيات موضوعية ، ولكن لي بعض ملاحظات على هذا التقرير ألخصها فيما يلي :

❖ النقطة الأولى :

واضـح أن هـناك تقصـيراً سياسياً من السادة وزراء الزراعة وهم مسـئولون بحكـم مناصبهم الوزارية عن الإشراف على هذا الإتحاد وعلى إعـتماد اللوائح التنظيمية له وعلى مراجعة وإعتماد قرارات مجلس الإدارة لهـذا الإتحـاد وهـذا عمل سياسي للسادة الوزراء وهم يعلمونه تمام العلم ولكـنهم للأسـف الشـديد لـم يـؤدوا هذا العمل كما كان يجب أن يؤدي وهـناك ملاحظـة واضـحة وأن كانت اللجنة قد مرت عليها مروراً عابراً وركـزت علـى الموظفين التنفيذيين ثم مرت مروراً سريعاً على المسئولية الوزارية وهي شئ واضح وضوح الشمس هذه الملاحظة تتعلق بعدم إصدار الحكومة اللائحة التنفيذية للبنوك طبقاً لقانون البنك المركزي ، وبذلك أصبح قـانون البنك المركزي معطلاً منذ سنة وثلاثة أشهر ، أن اللوائح التنفيذية يجـب أن ينص في القوانين على أن تصدر في مدة معينة لا تتجاوز بضعة أشـهر من تاريخ صدور القانون وإلا أصبح هذا القانون – شأنه كغيره من القوانين – معطلاً بلا تنفيذ.

هـذه الملاحظة كان يجب أن تركز عليها اللجنة ولكنها كانت مجاملة للـوزراء ومرت عليها وعلى مسئوليتهم الوزارية مراً سريعاً ، ولكن وهي لجـنة برلمانـية كـان يجب أن تركز على المسئولية الوزارية وأن توضح مسـئولية كـل وزير في الفترة التي تولى فيها أعمال الوزارة ، الوزير لا يراجع ولا يعتمد قرارات مجلس الإدارة أين وكلاء الوزارة التابعين له ؟ ألا

يعلمــون أن هناك إتحاداً تعاونياً يجتمع طبقاً للقانون مرة في الشهر ويتخذ قــرارات ، أين مديرو مكاتب الوزير ؟ أين المتابعة ؟ ألا يوجد وكيل وزارة للمــتابعة فــي كــل وزارة ومــن المفروض أن يرسل لرؤساء المؤسسات والهيــئات الــتابعة للوزيــر ويطالــبهم بموافاتــه بمحضر مجلس الإدارة والقــرارات التــي إتخذهــا ، وأن يحــدث ذلك تلقائياً ، ولكن هذا لم يحدث فلمــاذا ؟ هــل هــناك حالة خوف من أحمد يونس أم ماذا ؟ لو كان الوزير يعتمد قرارات مجلس الإدارة شهرياً ، لم يكن هذا ليحدث ، وكان يستطيع أن يــتلافى الأخطاء والمخالفات ، ولكن ما حدث يؤكد أنه لم تكن هناك متابعة وزارية.

❖ والنقطة الثانية :

وكــيل الــوزارة المســئول عن مكتب الوزير لماذا لم يصدر اللائحة التنفــيذية لهــذا الإتحــاد ؟ إن مجلس الإدارة مفروض فيه أن يقترح على الوزيــر مشــروعاً للائحة التنفيذية به ، فإذا لم يقترح فعلى وكيل الوزارة المســئول عن مكتب الوزير أن يعد اللائحة التنفيذية ويرسلها غلى مجلس الدولة وهذه سلطة الوزير – لأن الوزير كما يبدو من القانون هنا أنه رئيس لهذا الإتحاد لأنه يحضر إجتماع مجلس الإدارة وتكون له الرئاسة – فواضح جداً أن الوزير له مسئولية معينة قبل هذا الإتحاد بدليل أنه يرأس إجتماعاته ، هذه ناحية واضحة جداً ونحن ننبه إليها ، ليس بالنسبة للإتحاد فقط ولكن لكــل الهيــئات والمؤسسات التي تخضع للسادة الوزراء ، الإتحاد ليس له لائحــة تنفــيذية ، لقد نص القانون على أن يُعين مدير للجمعية ، يدير كل المسائل الفنية والمالية والإدارية ويتابع أعمال الإتحاد وبجانبه مدير تنفيذي للإتحاد.

وهذا شئ غريب أن يوجد رئيس مجلس إدارة وبعد ذلك رئيس تنفيذي – هذا تضارب يؤدي إلى فساد العمل في الإتحاد ولا ينفع العمل الإداري إلا إذا كان له شخص محدد ومسئول مسئولية كاملة ، مثل مدير عام مسئول – مديــر إدارة مالية مسئول – وهذه أبسط مبادئ التنظيم والإدارة ، ولكن أن أضع مديراً ثم رئيساً تنفيذياً ؟!. ما هو الفرق بينهما ؟ أن الرئيس التنفيذي مسئول أمام مجلس الإدارة أي أنه لا يستطيع أن يكتب إلا لمجلس الإدارة ..

إذن أيـــن قـــرارات مجلـــس إدارة الإتحـــاد ؟ لماذا لا تعرض على الوزير والوزراء ؟ لماذا لا يتابعونها ؟

❖ وظيفة الإتحاد :

إن الإتحـــاد عـــبارة عن جمعيات تعاونية عددها ٤٠٠٠ (أربعة آلاف جمعـــية تعاونـــية) أيـــن الجهـــاز المركزي ؟ لماذا لم يعين وحدة لمراقبة الحســـابات كمـــا نـــص قـــانون تكويـــن الجهـــاز المركـــزي في الهيئات والمؤسسات ؟.. أين كان رئيس الجهاز المركزي للمحاسبات ؟ لقد كان من المفـــروض أن يُعين وحدة مالية كتلك التي يعينها في المؤسسات والهيئات العامـــة ، وأن يرأســـها شـــخص بدرجة وكيل وزارة حتى يراقب حسابات ٤٠٠٠ جمعـــية تعاونية ، أن الله يعلم متى يمكن أن تراقب حساباتها ؟ ولا سنة ١٩٩٠ وأنا أقول في هذه القاعة أن هذا الجهاز الهزيل لا يستطيع أن يراقب ميزانيات أربعة آلاف جمعية تعاونية.

إن رئـــيس الجهاز المركزي أيضاً قصَّر في عمله وكان يجب أن يعين وحدة رقابية مالية كما نص قانون تكوين الجهاز المركزي للمحاسبات ، بعد ذلـــك الجمعـــية العمومـــية لهـــذا الإتحـــاد أيـــن هي ؟ أين مراقباتها أين إجـــتماعاتها ؟ إن الجمعية العمومية هي مالكة هذا الإتحاد والتجديد الجزئي لأعضـــاء مجلس الإدارة لماذا لا يتم ؟ رغم التنبيهات الكثيرة – فلا مجلس إدارة يـــتجدد جزئياً ولا أحد يتابع – الجهاز المركزي لم يضع وحدة مراقبة مالـــية – ولا الأجهزة الإدارية التابعة للإتحاد التعاوني استكملت – العملية مـــتروكة ويـــبدو علـــيها متروكة عن قصد وليس عن إهمال لأن السادة الوزراء يعلمون كل شئ.

ولا يمكـــن أن يأتـــي السيد الوزير ويقول أنه لا يعرف ، والإتحاد لم يرســـل لـــي ولـــم أر ، إنهم يعرفون كل هذا الكلام ، ويعرفون أكثر منه ، يعـــرفونه جمـــيعاً ويتكلمون عنه همساً .. لماذا همساً ؟ ماذا يخيف الوزير وهـــو أعلى سلطة سياسية تشرف على المرفق وهو رجل سياسي فما الذي يخـــيفه ؟ لا أعـــرف – ولكـــن هذا الكلام كان معروفاً وكان يقال أن هناك مخالفـــات .. الجمعية العمومية أيضاً مسئولة لأنه كان يجب عليها أن تتابع مجلـــس الإتحـــاد وهـــي تعتمد موازنته – الجمعية العمومية غير موجودة المكونـــة مـــن رؤساء الإتحادات في المحافظات ومن خمسة أعضاء يعينهم

الوزيـــر قصـــرت في واجبها شأن تقصير السادة الوزراء وتقصيراً للجهاز المركـــزي للمحاسبات لكل هذا كان لابد أن تنتج كل هذه المخالفات – أنا لن أدخل في تفاصيل لأنها لا تعنيني .. وإنما نعني جهات التحقيق المسئولة.

ولذلـــك فإننـــي أطالـــب بتنحـــية جميع أعضاء مجالس إدارة الإتحاد التعاونـــي المركـــزي فوراً وأن يقوم السيد الوزير بتعيين مفوض على هذا الجهاز حتى تتم كل هذه التحقيقات – لماذا لأنه يوجد تقصير واضح بصرف الـــنظر عـــن ســـلامة الإجـــراءات أو عـــدم سلامتها ، يصح أن تبدو هذه الإجـــراءات كلها سليمة في جهات لتحقيق ، ولكن يوجد تقصير من الناحية الإداريـــة – تقصـــير مـــن ناحية تسيير العمل في هذا الجهاز الضخم الذي يُشـــرف علـــى التعاون – فلابد أن يُتَحَّىكل أعضاء مجالس إدارة الإتحاد – وكفى ما وصل إليه الأمر ، لأن كل هذه المسائل بتنحية إدارتهم ، أطالب بتنحية مجلس الإدارة كله وأن يعين السيد الوزير أحد وكلاء وزارته مفوضاً على هذا الإتحاد ، وأن يعين من موظفيه مفوضين على الإتحادات الإقليمية حـــتى يـــتم إستيفاء بحث كل هذه الأمور أو التحقيقات المنسوبة للمخالفات المالية والإدارية وأن يعاد إنتخاب مجالس إدارة هذا الإتحاد ، ولكن التنحية واجبة.

إننـــي أطالـــب بتنحيتهم حرصاً على مصلحتهم هم ، حتى لا يجئ أحد السادة الأعضاء ويقول إنني لم أتمكن من الإطلاع على دفتر ، وعلى الوزير المخـــتص أن يصـــدر اللائحـــة التنفـــيذية فوراً ، وعلى الجهاز المركزي للمحاســـبات أن ينشـــئ وحدة مراجعة تقوم بعملها فوراً وبسرعة ، ولذلك فإننـــي أذ أوافـــق على ما جاء من توصيات اللجنة المُشكَّلة ، أضيف إليها تنحـــية أعضـــاء مجالس إدارة هذا الإتحاد وإستمرار بحث الأوضاع المالية والإداريـــة في الجمعيات العامة كجمعية البطاطس وجمعية الخضر ، كل هذا لابد أن يبحث ضمن ما يتم من تحقيقات حول هذه التصرفات وشكراً.

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن..
*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك.
*) عضو نقابة الصحفيين.
*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الاجتماعية والتعاونية والإدارية.
*) شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الاستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
*) عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).

*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.
*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الاتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
*) اختير خبيراً بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمي.
*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن - وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
*) عمل رئيساً للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
*) أسهم في العمل السياسي ، حيث اختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.
*) وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخب على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي سنة ١٩٦٨.
*) وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.
*) منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومي.
*) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
*) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
*) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الامتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.
*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
*) اختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والاقتصادي الجديد.
*) اختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الاجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على اتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
*) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن.

أبرز إسهامات
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.

*) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.

*) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك اعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.

*) اعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.

*) الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.

*) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في اتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.

*) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.

*) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.

*) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب

رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.

*) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الاجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم العربي الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

*) شغل عضوية لجنة الدراسات العليا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسنوات متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع عام ٢٠٠٠.

*) سعيه نحو إدخال مصر في السوق الحرة التعاونية في المنطقة الأورومتوسطية.

الفصل الأول
التشريع التعاوني وسياسة الدولة في إطار مبادئ التعاون الدولية

الفصل الثاني
سلامة التطبيق والمراجعة القانونية (١٤١) – ١٧٨)

الفصل الثالث
التعليم التعاوني والتخطيط التنموي (١٨١ – ٢٣٦)

الفصل الرابع
مشكلات التطبيق التعاوني وعقبات الفشل
(دروس مستفادة) (٢٣٩ - ٣٠٤)

الفصل الخامس
مشكلات رئيسية هامة (٣٠٧ – ٤٠٢)

الفصل السادس
الندوة الدولية للجنة الأمريكية للتنمية التعاونية (٤٠٥ – ٤٣٧)

الفصل السابع
مشكلات النهوض بالتعاونيات الزراعية الإنتاجية (٤٤١–٥٩١)

الفصل الثامن
مشكلات تواجه التعاونيات
الإسكانية والإنتاجية والثروة المائية (٥٩٥-٦٧٥)

الفصل التاسع
دراسة حالة واقعية واجهت
الإتحاد التعاوني الزراعي المركزي (٦٧٩-٨١٢)

رقم الإيداع
٣٢٨٠ / ٢٠٠٦